

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A LIDERANÇA NO BANCO DO BRASIL:
O CASO DE QUATRO AGÊNCIAS

Trabalho de Conclusão de Estágio

Rosangela Mambrini

Florianópolis, dezembro de 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**A LIDERANÇA NO BANCO DO BRASIL:
O CASO DE QUATRO AGÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Estágio

Rosângela Mambrini

Prof. Orientador

Dante Girardi

Área de Concentração:

Recursos Humanos

Florianópolis, dezembro de 2000.

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota _____, à aluna ROSANGELA MAMBRINI, na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5236.

Banca Examinadora:

Prof. Dante Marciano Girardi

Presidente

Prof. Gerson Rizzatti

Membro

Prof. Nelson Colossi

Membro

*A liderança na equipe
exige mais do que tecnologia –
requer intuição, criatividade e amor.*

(Fela Moscovici)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Elio e Adila, pelo amor, pelo exemplo e pela coragem com que superaram as dificuldades encontradas no caminho.

Aos meus irmãos, Francisco e Adriana, e ao meu sobrinho, Ruy Tadeu, pela compreensão e apoio demonstrados durante todo o curso.

Aos amigos do coração, Carlos, Erna, Gasparina, Resende, Leila, Luiz, Márcia, Mário Sérgio, Salete, Tessari, Pinheiro, Sálvio, Suzana e Sitney, responsáveis pela coleta de dados do trabalho, pelo carinho e colaboração.

Ao Luiz, idealizador do Projeto QRI – Qualidade nas Relações Interpessoais, pela possibilidade de participar desse trabalho, pelo carinho e pelo incentivo.

Ao Professor Dante, pela dedicação na orientação desse trabalho.

À Professora Zuleica, consultora na organização onde o trabalho foi realizado, pelo exemplo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. OBJETIVOS	03
2.1 Objetivo geral	03
2.2 Objetivos específicos	03
2.3 Avaliação dos objetivos	03
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	05
3.1 Definição de liderança	05
3.2 Teoria dos traços	09
3.3 Teoria dos estilos de liderança	13
3.4 Teoria contingencial	18
3.5 Novas abordagens sobre a liderança	24
3.6 A liderança hoje no Brasil	29
4. METODOLOGIA	34
4.1 Caracterização da pesquisa	34
4.1.1 Abordagem da pesquisa	34
4.2 Tipo de pesquisa	34
4.3 Universo investigado	35
4.4 Coleta de dados	36
5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	38
5.1 Caracterização da organização	38
5.2 Análise da pesquisa	40
5.2.1 Análise da pesquisa realizada na agência A	41
5.2.2 Análise da pesquisa realizada na agência B	46

5.2.3 Análise da pesquisa realizada na agência C	49
5.2.4 Análise da pesquisa realizada na agência D	54
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
7. ANEXOS	65

SINOPSE

O presente trabalho teve por finalidade identificar a percepção dos funcionários de quatro agências do Banco do Brasil, em Santa Catarina, quanto ao exercício da liderança.

Para a realização deste estudo, inicialmente foi efetuado um levantamento bibliográfico referente ao tema liderança, caracterizado pelas diversas teorias elaboradas sobre o assunto e, a seguir, foram analisados os dados relativos à pesquisa de campo desenvolvida nas agências objeto do estudo.

No desenvolvimento prático do trabalho, buscou-se, a princípio, conhecer como se dá o entendimento dos entrevistados sobre o tema liderança e, a partir daí, identificar as teorias subjacentes a esse entendimento, de acordo com a literatura estudada.

Após a análise dos dados, observou-se que a liderança é entendida, de maneira geral, como um processo individual, onde as características pessoais do líder e seu comportamento em relação às tarefas e às pessoas se sobressaem, com ênfase na liderança formal. Identificou-se, também, a predominância do estilo autocrático de liderança.

O resultado da análise dos dados evidenciou uma grande distância entre o entendimento dos estudiosos sobre o assunto e a compreensão das pessoas que vivenciam o fenômeno na prática, além de mostrar a necessidade de mudança de postura tanto de líderes como de liderados para que a organização possa enfrentar o ambiente turbulento e competitivo em que está inserida.

1.INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as relações de trabalho nas empresas competitivas passaram por radicais mudanças. Os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e pouco qualificados, meras engrenagens das linhas de produção, para tornarem-se qualificados e polivalentes. Ao operário clássico contrapôs-se uma nova espécie de operador, profissional escolarizado e capacitado, portador de qualificações técnicas sujeitas à permanente reciclagem. Ao uso físico que se fazia da força de trabalho do primeiro, opôs-se a utilização das faculdades mentais do segundo.

No seio dessas organizações, o modelo de gestão dos processos de trabalho fragmentado em tarefas repetitivas e simplificadas está desaparecendo. O discurso atual consiste em alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para a iniciativa. As palavras-chave são alternativas, não planos; possível em lugar de perfeito; envolvimento, em vez de obediência. Esta é a linguagem da política, não da tecnocracia; da liderança, não da gerência.

Neste contexto, os trabalhadores estão exigindo voz nas decisões e nos processos decisórios que os afetam. Ser um líder verdadeiro neste ambiente requer uma abordagem e um conjunto de habilidades completamente diferentes daquele em que os trabalhadores eram dirigidos ou "instruídos" sobre o que, como e quando fazer. Liderar hoje, compreende compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes e, acima de tudo, ser a ponte que liga as pessoas ao futuro.

O presente trabalho tem como propósito identificar como os funcionários de quatro agências do Banco do Brasil compreendem este processo de liderança. Para tanto, foram levantadas informações teóricas a respeito da liderança, como:

conceito, teoria dos traços, teoria dos estilos, teorias contingenciais, novas abordagens sobre liderança e a liderança no Brasil hoje. Após o levantamento bibliográfico procederam-se a análise dos dados da pesquisa e a comparação com a teoria estudada, com vistas a proporcionar as condições necessárias para a conclusão do estudo.

2.OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos funcionários de quatro agências do Banco do Brasil, em Santa Catarina, quanto ao exercício da liderança.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar as características essenciais ao exercício da liderança.
- 3 Registrar o entendimento dos funcionários sobre o tema liderança.
- 4 Especificar o estilo de liderança predominante nas agências pesquisadas.
- 5 Comparar a percepção dos funcionários sobre o exercício da liderança com os referenciais teóricos.

2.3 Avaliação dos objetivos

Todos os objetivos traçados, tanto o geral quanto os específicos, foram alcançados. Isto se encontra evidenciado no desenvolvimento do trabalho, quando foram analisados os dados relativos às pesquisas de campo.

O fato de a pesquisadora ser funcionária da empresa onde o trabalho foi realizado e ter participado do projeto QRI – Qualidade nas Relações Interpessoais, fonte dos dados da pesquisa, proporcionou o livre acesso às informações necessárias, e constituiu-se num grande facilitador para o atingimento dos objetivos propostos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo VERGARA (1998, p.34) o referencial teórico tem por objetivo “apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”. Tem também, para a autora, a função de facilitar a formulação de hipóteses e de suposições e de dar embasamento à interpretação dos dados que foram coletados e tratados. Assim, o presente capítulo tem o objetivo de apresentar a fundamentação teórica do assunto a ser observado na organização, oferecendo consistência à investigação, além de possibilitar ao leitor a familiarização com o tema.

3.1 Definição de liderança

O estudo da liderança, tanto nas organizações como na sociedade, tem atraído o interesse de muitos pesquisadores e estudiosos, tanto que é significativo o número de trabalhos publicados sobre o assunto. A cada dia surgem novas pesquisas que têm por objetivo desvendar as diferentes facetas do tema, dificultando a escolha de trabalhos que satisfaçam os múltiplos questionamentos e as reais implicações do ato de dirigir pessoas.

Assim, não existe consenso quanto à definição de liderança e tampouco um enfoque que seja capaz de conter todo o significado do assunto. Não é de se estranhar, portanto, que a palavra liderança reflita coisas diferentes para pessoas diferentes, isto porque os pesquisadores freqüentemente passam a definir liderança

partindo de uma perspectiva individual, ressaltando aqueles aspectos do fenômeno que sejam mais significativos para eles.

Para KOLASA (1978, p.493), há diversas formas de abordar a liderança e as conceituações mais comuns, no passado, tiveram como foco o líder e suas características pessoais. Na Antigüidade clássica, historiadores como Heródoto e Tácito e, mais recentemente, Thomas Carlyle concentraram-se na descrição de personalidades excepcionais que deram origem à teoria do “Grande Homem”, ou seja, a noção de que os homens fazem as épocas.

YUKL, in BERGAMINI (1994, p.14-15) ao fazer uma revisão nos trabalhos que foram pesquisados neste último quarto de século, apresenta as mais diversas conceituações sobre liderança, como por exemplo:

- 1- Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
- 2- Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.
- 3- Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específicos ou objetivos.
- 4- Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos

de que seus resultados...serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.

5- Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.

6- Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.

7- Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Analisando-se essas definições e considerando as peculiaridades de cada autor, verifica-se que dois elementos parecem ser comuns a todas elas. Em primeiro lugar, elas consideram que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Para ela, HOLLANDER conseguiu abranger a grande maioria desses aspectos propondo :

“O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas” (HOLLANDER, 1978, p.2).

Apesar de décadas de análise acadêmica sobre o assunto que, segundo alguns autores, proporcionaram mais de trezentas e cinquenta definições de liderança, muitas perguntas ainda podem ser feitas sobre o assunto. É a liderança simplesmente inovação – cultural ou política? É ela essencialmente inspiração? Mobilização de seguidores? Fixação ou consecução de objetivos? Quem define

valores para o grupo, o líder? Ele é um satisfator de necessidades? Como os líderes requerem liderados, quem dirige quem, de onde para onde e por quê? Como líderes lideram seguidores sem serem inteiramente levados por eles? “A liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos sobre a terra” (BURNS, in BERGAMINI, 1994, p.21).

Todas essas questões não podem ser respondidas de uma só vez, mas o conjunto daquilo que foi divulgado até hoje sobre esse assunto poderá trazer novas luzes sobre um problema tão antigo.

FIEDLER in BERGAMINI (1982, p.97), diz que líder é “um indivíduo no grupo, a quem é dada a tarefa de dirigir e coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais, ou quem, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções no grupo”.

Tendo por base as diversas definições de liderança, percebe-se que é depositada no líder a expectativa de que o mesmo faça com que o grupo produza frente aos objetivos que devem ser atingidos. Para BERGAMINI (1982, p.97), a satisfação dos membros do grupo passa a ser algo facilmente constatável quando os objetivos grupais foram alcançados e, por isso, considera de responsabilidade do líder a garantia do moral dos membros do grupo que se encontra sob sua direção. Assim, para a autora, a grande tarefa do líder consiste em ter a habilidade de coordenar as atividades de cada membro em particular, a fim de que a atividade grupal flua de forma normal e sem interrupções, ao mesmo tempo em que seja mantido um clima de harmonia no tocante à participação de cada um.

Para explicar a influência dos líderes sobre os liderados, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre liderança. Segundo CHIAVENATO (1993, p.262), “essas teorias acompanharam mais ou menos o desenvolvimento da Teoria

das Organizações e influenciaram sensivelmente a teoria administrativa”. Para ele, as teorias sobre liderança podem ser classificadas em teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais ou contingenciais de liderança.

3.2 Teoria dos traços

A teoria dos traços tem sua base conceitual calcada nas habilidades inatas do indivíduo. Nessa teoria, os líderes são entendidos como seres diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como líderes, como também por mantê-los em suas posições.

No senso comum, liderar está quase sempre associado à idéia de grandes personalidades da história e ainda possui uma dimensão mágica, que faz acreditar que a utilização adequada de algumas qualidades inatas é capaz de transformar pessoas em grandes e respeitáveis líderes. Essa visão da liderança, baseada na premissa de que a liderança poderia ser exercida naturalmente, com base em qualidades inatas, ajudou a criar mistérios, mitos e atrativos em relação à idéia de liderar (MOTTA, 1994).

Segundo MACHADO (2000, p.26), a literatura reservou aos “Grandes Homens” a responsabilidade pelos feitos marcantes na construção da história. Segundo ele, a história militar é um bom exemplo disso, de onde as organizações importaram atributos de liderança, como a capacidade de estabelecer estratégias, de assumir decisões individuais e possuir coragem para enfrentar e destruir os inimigos, além da tomada de decisões sem questionamento por parte dos subordinados.

Ainda segundo o autor, a teoria dos traços aplicada às organizações facilita que os conceitos de chefe e líder possam ser tomados como sinônimos, tal o respaldo que se oferece pela hierarquia burocrática, onde o chefe manda e os subordinados obedecem.

SELZNICK (1972, p.101), observa que “inicialmente calcado no modelo militar, vai-se firmando dentro das organizações o conceito de líder institucional como figura indispensável à manutenção da hierarquia e cujo poder é inquestionável”. Para ele, um grupo maior de pessoas, cuja existência se justifica pelo fato de ter que cumprir determinada missão ou objetivo, passa a não poder prescindir desse elemento, muitas vezes carregado de mistificações, mas a quem cabe decidir e conduzir o destino de todos os demais.

A teoria dos traços enfatiza a influência que umas pessoas podem exercer sobre as outras, tendo como base suas características de personalidade. Sobre esta questão, MINICUCCI (1978, p.161) pondera que “tinha-se a impressão de que a eficácia da liderança poderia ser explicada isolando-se as características psicológicas e físicas que diferenciavam o líder dos demais membros do grupo”.

Para CHIAVENATO (1993, p.262-263), “as teorias dos traços partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para avaliar a eficácia da liderança”.

Segundo um estudo feito por Ralph M. Stogdill, publicado em 1948, que resume alguns dos principais traços enumerados pelos diversos autores, os traços mais comumente apontados foram:

1. Traços físicos: energia, aparência e peso;

2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
3. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Cabe ressaltar aqui que, nos inúmeros estudos feitos para a identificação dos traços de personalidade característicos dos líderes, foram encontrados resultados bastante distintos. Como exemplo, podemos citar o pesquisador Charles Bird que individualizou nada menos de setenta e nove qualidades em vinte diferentes pesquisas sobre liderança, com um grau de coincidência irrelevante. Esses traços coincidentes não passavam de generalidades vagas (PENTEADO, 1986).

De maneira mais específica, o grande objetivo de todas as teorias que buscavam investigar o conjunto de traços que caracterizavam o líder, era o de determinar o mais fidedignamente possível àquilo que “o líder é”, como descrevê-lo, ou melhor, como retratá-lo. Aos estudiosos da teoria dos traços não ocorreu correlacionar essas características a outros aspectos, tais como a eficácia no processo de liderança ou ainda a outras condições circunstanciais que poderiam estar interferindo no processo. Quanto à sua natureza, esses traços não eram considerados como produto do meio, mas como características pessoais inatas.

Sob este enfoque, a liderança estava sendo considerada como um somatório de características pessoais, não se cogitando se havia ou não interdependência entre essas características. Foi elaborado um retrato do tipo ideal partindo-se de

características típicas a muitas personalidades de diferentes indivíduos sem se estudar a viabilidade da coexistência delas num só indivíduo.

BERGAMINI (1994, p.35) ensina que hoje não se está pretendendo descartar definitivamente a suposição de que a predisposição a uma liderança eficaz dependa, de alguma forma, das características motivacionais do líder. Todavia, tal fenômeno está necessariamente ligado a outras variáveis intervenientes no processo. Portanto, isolá-lo e propor que ele seja o único e decisivo fator determinante da eficácia do líder é restringir de maneira ingênua e simplista qualquer estudo sobre o relacionamento líder-seguidor.

CHIAVENATO (1993, p.263), também apresenta alguns aspectos falhos da teoria dos traços, corroborando com a posição de outros autores, a saber: essas teorias não levam em consideração a importância relativa de cada uma das características e traços de personalidade que realçam os aspectos da liderança; ignoram a influência e reação dos subordinados nos resultados da liderança; não fazem qualquer distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados; ignoram completamente a situação em que a liderança se efetiva; e, por fim, na visão simplista dessas teorias, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação.

Por estas razões, as teorias que procuram explicar a liderança através de traços de personalidade perderam sua importância e, já na década de 1940, novos estudos sobre o tema passaram a ser realizados, incentivados pela falta de respostas oferecidas pela Teoria dos Traços frente a complexidade em que as sociedades se encontravam, tanto pelos avanços tecnológicos como sociais, provocando a ocorrência de inúmeras variáveis que começavam a aparecer nas

diferentes situações que exigiam a ação do líder. Assim, surgiu a necessidade de uma nova teoria que pudesse proporcionar uma melhor mensuração do comportamento humano, vinculada aos aspectos comportamentais do ser humano.

3.3 Teoria dos estilos de liderança

No início da década de 1950, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar especialmente com a dinâmica do comportamento do líder e os estilos de liderança. A partir de um dado momento, os pesquisadores passam a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz e não mais àquilo que o líder é (BERGAMINI, 1994).

Indo à frente o nome de Kurt Lewin, os estudiosos da liderança buscaram identificar conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. Dessa forma, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, um grande esforço foi feito para determinar mais precisamente como caracterizar um comportamento eficaz de liderança. Desta vez, o trabalho se desenvolveu em ambientes mais reais procurando estudar pessoas que já ocupassem posição de liderança.

Segundo BERGAMINI (1994), a diferença primordial entre a Teoria dos Traços e a Teoria dos Estilos baseia-se no fato de que, na primeira, a liderança é inata e, na segunda, uma vez que o comportamento possa ser identificado como eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para adotarem tais comportamentos, assim desenvolvendo-as como líderes.

MOSCOVICI (1997), ao iniciar sua abordagem sobre os estilos de liderança, explica os dois níveis de atividades de interação no grupo: o nível da tarefa e o nível

sócio-emocional, enfatizando que a liderança se exerce nesses dois níveis. Segundo ela, a predominância do exercício da liderança em um desses níveis caracteriza o estilo manifesto de liderança, que reflete uma das duas dimensões distintas de necessidades do líder: de controle e de participação, que correspondem aos dois níveis de atividade do funcionamento grupal. Tanto a estrutura de um grupo quanto os valores do líder e liderados influenciam no estilo de liderança utilizado.

Assim, os dois estilos de liderança são: orientado para controle/tarefa e orientado para manutenção/participação e fortalecimento do próprio grupo. Esses estilos receberam várias denominações e enfatizaram variáveis distintas. Kurt Lewin trouxe os dois estilos clássicos mostrando a dicotomia entre estilos democrático e autocrático e apresenta, também, o estilo laissez-faire que chama de inoperante, pois constitui uma abdicação da posição de líder, uma vez que o grupo é abandonado inteiramente pelo líder, que nada faz para envolvê-lo nas atividades que conduzem ao objetivo proposto.

CHIAVENATO (1993, p.265), apresenta as principais características dos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal (laissez-faire):

Liderança autocrática:

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- O líder determina a tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;

- O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Liderança democrática:

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;
- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho;
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

Liderança liberal ou laissez-faire:

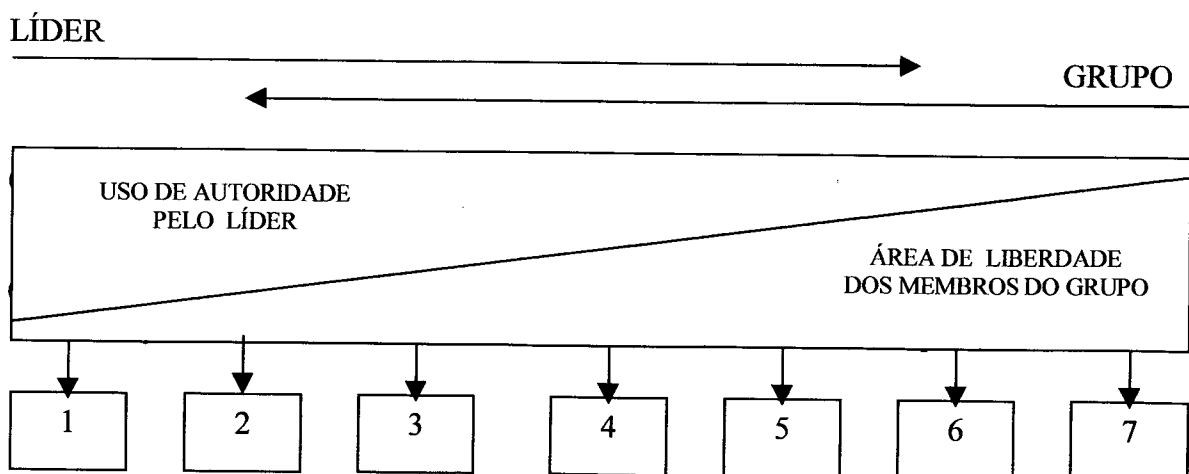
- Há liberdade completa para as decisões, com participação mínima do líder;
- A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas;
- A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo.

- O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Depreende-se, daí, que no grupo autocrático, o indivíduo no uso da liderança passa a ser visto como alguém que pode provocar comportamentos de aceitação ou rejeição nos demais membros do grupo, pois é ele que orienta e que define objetivos; já no grupo democrático a decisão se dá num nível mais grupal e menos individual, e o moral do grupo não será abalado pelo campo de forças do líder.

A partir dos estilos clássicos apresentados por Lewin, Tannenbaum e Schmidt indicam a existência de um contínuo de liderança entre um extremo e outro, do autocrático (voltado para a tarefa) ao democrático (voltado para relações), com posições intermediárias de graus de liberdade do grupo (de liderados) e do líder (autoridade/poder). MOSCOVICI (1997, p. 128) apresenta a visualização desta escala.

Escala contínua de comportamentos de liderança (Tannenbaum e Schmidt)



1. O líder comunica sua decisão que é aceita sem contestação.

2. O líder “vende” sua decisão antes de obter aceitação.
3. O líder testa sua decisão ouvindo opiniões dos membros do grupo.
4. O líder consulta os membros antes de tomar a decisão.
5. O líder consulta os membros sobre alternativas de decisão.
6. O líder define limites dentro dos quais a decisão será tomada pelos membros.
7. Líder e membros tomam decisões em conjunto, dentro dos limites definidos pelos superiores.

Ainda neste enfoque, LIKERT in BERGAMINI (1994, p.41-43) define o estilo de liderança “orientado para o empregado” e “orientado para a produção”. Cada um desses estilos representa os dois extremos de um contínuo que engloba graduações que vão desde a participação e o envolvimento total do subordinado até o tipo de comportamento característico da falta de consulta, onde o subordinado deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer, sem ao menos conhecer as razões do porquê.

Concretiza sua teoria propondo quatro graduações de participação que compõem o contínuo de Likert, cujas características apresentamos sucintamente:

1. os chefes não têm confiança nos subordinados e as principais decisões e o estabelecimento de metas é feito no topo. O processo de controle está altamente concentrado no topo, desenvolvendo-se, em geral, uma organização informal que se opõe aos objetivos da organização formal;
2. Os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados e as principais decisões e estabelecimento de objetivos originam-se no topo. O processo de controle está ainda concentrado no topo, mas algo já é desligado para níveis intermediários,

3. Os chefes têm uma confiança substancial nos subordinados. Os subordinados podem tomar decisões a níveis mais baixos. Aspectos significativos de controle são delegados com um sentimento de responsabilidade partilhados tanto pelos níveis mais altos como pelos níveis mais baixos;
4. Os chefes têm confiança total nos seus subordinados e as decisões acham-se largamente dispersas dentro da organização. Há uma interação amigável e generalizada entre supervisores e subordinados, com alto grau de confiança mútua. As organizações formal e informal coincidem com frequência e, deste modo, todas as forças sociais apóiam os esforços para que a organização alcance seus objetivos.

BERGAMINI (1994, p.44), argumenta que embora esse enfoque não esgote senão muito parcialmente a realidade que delinea o processo de liderança, muitos programas de treinamento ainda exploram o aspecto de estilos de liderança, especialmente no sentido de proporem que existam alguns deles que sejam melhores que os outros. Para ela, esses programas enfatizam que se deva treinar as pessoas no sentido de exibirem um conjunto de comportamentos tidos como sintomáticos ao "perfil ideal" da chefia.

3.4 Teoria contingencial

Com o decorrer dos estudos sobre liderança, a observação e a pesquisa sistemática deixaram claro que apenas determinadas características de personalidade ou certos tipos de estilos de liderança não foram suficientes para

promover, por si mesmos, a tão almejada eficácia do processo de liderança, seja com relação a qualquer tipo de grupo liderado, seja em qualquer tipo de circunstância.

Como decorrência natural dessa constatação, a investigação científica ampliou-se no sentido de considerar outros tipos de variáveis que pudessem favorecer ou dificultar as relações líderes-liderados. Atualmente, os pesquisadores têm partido do pressuposto de que, não somente a emergência, como também a manutenção de um líder eficaz, deva considerar aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo.

"Volumosa pesquisa feita especialmente sob condições reais de vida tem mostrado bem consistentemente, todavia, que a personalidade do líder é somente um dos fatores que determina o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições" (FIEDLER in BERGAMINI, 1994, p.46).

Segundo SOUZA in MACHADO (2000, p. 29), "a Teoria Contingencial surgiu da necessidade do gerente ajustar seu estilo básico às necessidades da situação, em busca da nova dimensão – a eficácia – segundo o qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição".

A abordagem contingencial, segundo CHIAVENATO (1992), teve suas bases lançadas em 1958 por Tannembaum e Schmidt, que apresentavam diversos comportamentos que o líder poderia escolher para as suas relações com os subordinados, conforme escala apresentada no item 3 deste capítulo.

Segundo o mesmo autor, os modelos contingenciais não apontam a existência de um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança.

Um dos enfoques dos modelos contingenciais, muito conhecido e divulgado no Brasil, é o da Liderança situacional ou Ciclo Vital da Liderança. Para HERSEY e BLANCHARD (1986, p.186), a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

* Assim, para eles, embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, organização, colegas, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados.

MOSCOVICI (1997), abordando a mesma questão, diz que FIEDLER aponta três variáveis básicas que devem ser consideradas na teoria situacional:

- a) Relações membros-líder: como são as relações interpessoais.
- b) Estrutura da tarefa: grau de estrutura da tarefa a executar.
- c) Poder de posição: poder e autoridade inerentes à posição do líder.

FIEDLER, in BERGAMINI (1994, p.56), argumenta que o ponto mais importante da teoria situacional é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadada ao fracasso.

Segundo o autor, um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter

sucesso como líder em algumas situações e quase todos estão aptos a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele.

Seguindo o enfoque de liderança situacional de FIEDLER, HERSEY E BLANCHARD (1976) acrescentaram uma terceira dimensão dos estilos de liderança: a eficácia. Tanto os estilos autocráticos, quanto os estilos participativos, podem ser eficazes ou ineficazes, a depender da inter-relação de fatores situacionais, tais como a natureza da tarefa, a conjuntura (rotina/emergência), o clima organizacional, a estrutura de recompensas, os valores, motivações e expectativas do líder e dos liderados e a maturidade dos membros do grupo, que é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

* De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

Para MOSCOVICI (1997), uma concepção mais atualizada das teorias situacionais vem a ser a chamada teoria “trilha-meta” de liderança que procura explicar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do grupo. No modelo “trilha-meta”, os esforços do líder são no sentido de tornar o caminho para os objetivos o melhor possível para os liderados, e para isso é preciso usar o estilo contingencial mais apropriado às variáveis situacionais.

Neste modelo, segundo a autora, são detectados quatro estilos principais de comportamentos de lideranças, a saber:

- a) Liderança diretiva ou autoritária – em que os liderados recebem ordens minuciosas e sabem exatamente o que se espera que façam, sem opinar;
- b) Liderança de apoio – o líder mostra interesse e amizade, preocupa-se verdadeiramente com os liderados e procura aproximar-se de todos;
- c) Liderança participativa – o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais; e
- d) Liderança orientada para a realização – o líder estabelece objetivos desafiantes para os liderados e mostra confiança em suas capacidades para atingi-los.

BERGAMINI (1997, p. 56), ao abordar essa teoria, diz que a mesma ressalta a importância do liderado como um reduto motivacional dentro do processo de liderança, chamando-a de teoria caminho-objetivo (Path-Goal).

Citando YUKL ressalta que, segundo a teoria do caminho-objetivo, o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado depende da situação, incluindo as características do cargo e as características do subordinado. Essas variáveis situacionais moderadoras determinam tanto o potencial para o aumento da satisfação do subordinado como a maneira a partir da qual o líder deve agir para aumentar a motivação. As variáveis situacionais também influenciam as preferências dos subordinados em termos de um padrão particular de comportamento de liderança, através do qual influenciam o impacto do líder sobre a satisfação do subordinado.

A autora esclarece, ainda, que a teoria propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo (HOUSE, 1971).

Para ela, a tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais. Aquilo que parece claro, segundo a teoria de House e Mitchel, é que o tipo de comportamento eficaz escolhido pelo líder deva levar em conta, como ponto de partida, as características pessoais dos seus subordinados.

Outro fator relevante reside no tipo de ambiente dentro do qual eles exercem suas atividades. Dentro desse plano teórico estão também em jogo as qualidades pessoais e habilidades para o trabalho, a natureza do trabalho em grupo, o sistema de autoridade adotado pela organização e aquilo que é conceituado como natureza das tarefas do subordinado.

Assim, a teoria do Caminho-Objetivo propõe que o líder eficaz atue junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades. O segundo passo que dá continuidade a esse processo reside em facilitar e até mesmo monitorar o percurso até os objetivos, isto é, viabilizar o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementam suas necessidades de forma muito específica.

A principal crítica ao modelo contingencial, segundo BERGAMINI (1994), reside justamente na concepção das próprias teorias, especialmente a liderança situacional, de que o ser humano pode e deve modificar seu comportamento de

acordo com a conduta dos subordinados, considerando-se que, para isso, seja tão somente necessário identificar o nível de maturidade dos subordinados e “mudar” o seu próprio comportamento.

3.5 Novas abordagens sobre a liderança

A liderança foi redefinida várias vezes na história moderna e, muitas dessas definições são questionadas, hoje, por diversos autores. Novas visões sobre o assunto vêm sendo apresentadas, relacionando a liderança a um processo grupal, onde tanto o líder como o liderado respondem em igual importância pelos resultados obtidos, cabendo ao líder desenvolver qualidades pessoais que estejam relacionadas ao conhecimento e compreensão do ser humano como um todo. Este enfoque prevê que o líder busque, primeiramente, conhecer a si próprio e que aja de acordo com princípios éticos de integridade e honestidade, além de apresentar características de flexibilidade, capacidade de rever posicionamentos e vontade de aprender.

OAKLEY in RENESCH (1994, p.74-75) argumenta que na visão tradicional da administração, a liderança era uma questão de autoridade hierárquica. Quem detinha o cargo mais alto assumia o comando e todos os outros deveriam agir de acordo com suas instruções. Entretanto, no ambiente caótico, dinâmico e mutável em que nos encontramos essa visão não funciona. Para ele, cada pessoa tem a oportunidade e, quem sabe, a responsabilidade de ser um líder, qualquer que seja seu lugar na hierarquia. Complementa, ainda, dizendo:

“Um líder iluminado é uma pessoa que tem a crença absolutamente firme de que o poder e a eficácia de uma empresa residem nas pessoas que a constituem, e que, por isso, se dedica a extrair o que há de melhor nessas pessoas. Esse líder sabe

exatamente quando deve comandar e quando deve seguir alguém a quem ele ajudou a se preparar para ser um líder”.

Para HELGESEN in DRUCKER (1996, p. 46-47), esta equiparação entre habilidades de liderança e posição hierárquica causa frustração e descrença entre os funcionários comuns, desestimulando-lhes a participação e a plena dedicação. Essa equiparação revela premissas sobre a natureza e a forma das organizações que estão se tornando obsoletas. Para ele, tal vínculo não consegue refletir a estrutura descentralizada e orgânica das organizações que Peter Drucker chamou de voltadas para o conhecimento. Segundo Drucker, nas organizações que atuam de modo produtivo, os conhecimentos existentes são largamente distribuídos, podendo ser encontrados na alta cúpula ou nos funcionários comuns da organização. Desta forma, se evidencia um novo modelo de liderança, que se baseia na distribuição do poder e se manifesta de modo claro na crescente ênfase sobre o papel das equipes.

Em aderência a esse pensamento, PINCHOT in DRUCKER (1996, p. 53-55), ensina que os líderes eficazes utilizam, hoje em dia, as ferramentas de construção de comunidade para dar origem a um ambiente onde muitos líderes possam emergir. Contribuem inspirando definições de uma nova visão compartilhada a fim de alinhar as energias de todos. Empenham-se em tratar cada membro da organização como um ser espiritual, igualmente digno de respeito. Compartilham informações de modo que qualquer um possa ver como toda a organização funciona e como está se saindo. Assegura, então:

“ Estamos chegando a uma época onde todos os empregados terão de revezar a liderança, quando perceberem que precisam exercer influência sobre os demais para realizar sua visão. [...] Para o futuro, os líderes precisam encontrar meios de substituir a hierarquia com métodos indiretos de liderança que permitam maior liberdade, levem a uma alocação de recursos mais precisa e atribuam maior ênfase no bem comum”.

Diversos autores vêem os líderes do futuro como aqueles que dão real importância ao inter-relacionamento e os valores humanos a ele agregado, como a dignidade e o respeito à individualidade de cada pessoa. Através de seus atos influenciam as pessoas, inspirando confiança, coragem e motivação. Caracterizam-se pela honestidade e integridade e pelo incentivo às pessoas para encontrarem objetivos comuns que melhorem a organização e a sociedade. “ Na análise final, a liderança verdadeira congrega pessoas de formação e objetivos distintos em formas que proporcionam oportunidades justas e iguais para que contribuam ao máximo, atinjam metas pessoais e realizem todo seu potencial”. WORK in DRUCKER (1996, p. 98).

SENGE (1990) apresenta um novo líder, responsável pela aprendizagem nas organizações e estabelece três modelos que são interdependentes e que se interpenetram mas que, para efeito didático, são apresentados separadamente, a saber:

Líder projetista – a tarefa do líder é de projetar os processos de aprendizagem através dos quais as pessoas poderão enfrentar produtivamente os problemas e desenvolver domínio nas disciplinas de aprendizagem. O líder projetista age como mentor, instrutor e auxiliar das pessoas, contribuindo para a projeção de cenários, definição de missão e estratégias. As funções do projetista raramente são visíveis, ele age nos bastidores e o trabalho de hoje mostrará seus benefícios no futuro. As recompensas deste líder está na satisfação em proporcionar autonomia aos outros e poder participar de uma organização onde as pessoas realmente se importam com os resultados que produziram.

Líder regente – age no sentido de determinar os propósitos da organização, sua razão de ser, extrapolando o contexto da organização e abarcando a

humanidade como um todo. Segundo o autor, em uma organização que aprende, os líderes devem começar seguindo suas próprias visões, mas à medida que aprenderem a ouvir a visão dos outros, deverão estar preparados para perceber que sua própria visão pessoal é parte de algo maior. Ser o regente de uma visão muda o relacionamento do líder com sua visão pessoal. Ela deixa de ser uma posse e passa a ser um chamado. O líder regente auxilia as pessoas a se desenvolverem, favorece o trabalho em equipe e propicia o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Líder professor – a tarefa do líder como professor está em ajudar as pessoas a realizarem uma visão mais realista, inspiradora e capaz de dar poder às pessoas, que esteja vinculada ao processo criativo e não à limitação do potencial humano. Para Senge, o papel do líder professor não é o de ensinar as pessoas a como alcançarem suas visões, mas o de estimular a aprendizagem para todos. “Tais líderes devem ajudar as pessoas de toda a organização a desenvolver a compreensão sistêmica.” Segundo ele, aceitar essa responsabilidade é o antídoto para a perda do compromisso com a verdade.

Assim, para SENGE (1990, p.386) a capacidade dos líderes naturais está calcada no esforço para desenvolver habilidades conceituais e de comunicação, para refletir sobre valores pessoais e alinhar o comportamento pessoal a esses valores e, para aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias. Em outras palavras, os líderes naturais nas organizações que aprendem são os aprendizes.

Para SCHEIN in DRUCKER (1996, p. 85-90), à medida que as mudanças se tornam uma constante nos ambientes tecnológico, econômico, político e sócio-cultural, os líderes precisam começar a pensar como agentes de mudanças, pois o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também

como desaprender o que não é mais útil à organização. Os líderes do futuro, por conseguinte, terão de possuir mais das seguintes características:

- a) níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- b) níveis extraordinários de motivação que lhes possibilite aprender e mudar; força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros, à medida que o aprendizado e a mudança se tornam uma necessidade constante;
- c) novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e desenvolver processos que ampliem a cultura;
- d) disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação;
- e) disposição e capacidade para compartilhar poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização.

Concluindo sua abordagem do líder como agente de mudança, SCHEIN in DRUCKER (1996, p.89-90) traz à tona alguns aspectos da liderança e do líder que contemplam a posição de outros autores sobre o assunto:

“A liderança será, então, uma função cada vez mais emergente, em vez de uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis normais. [...] podemos imaginar que, no futuro, dirigentes nomeados não desempenharão os principais papéis de liderança, mas serão diagnosticadores perpétuos que poderão delegar autoridade a diferentes pessoas, em diferentes momentos, e deixar florescer a liderança emergente. Eles *não* admitirão que todos os grupos necessitam de liderança, *não* admitirão que liderança significa hierarquia e controle dos outros e *não* admitirão que a responsabilidade precisa sempre ser individual. Em vez disso, o líder

do futuro será uma pessoa [...], que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz."

Para MACHADO (2000, p. 114), a nova liderança está mais relacionada ao processo sócio-grupal e interativo do que a uma ação individual. Segundo ele, esta nova postura permite ao líder perceber que o poder está no próprio grupo e que deve agir de forma a libertar o potencial de liderança que permeia o grupo promovendo, como consequência, o compromisso dos integrantes desse grupo e não a obediência cega.

3.6 A liderança hoje no Brasil

Para BERGAMINI (1997, p.103-104), a realidade atual das organizações empresariais brasileiras denuncia uma ausência marcante daqueles que, dentro das mesmas, poderiam ser qualificados como verdadeiros líderes. Concomitantemente, percebe-se que a caracterização do líder não é bem clara para muitas dessas organizações. Com isso, muitas das nossas empresas têm cometido atualmente sérios enganos quanto às suas táticas de escolha e treinamento desse tipo de mão-de-obra.

Durante muitos e muitos anos, a forma pela qual os candidatos a postos de chefia foram escolhidos baseou-se em certos padrões ou requisitos que pouco tinham a ver com o futuro papel de líder a ser desempenhado pelos chefes. No geral, as pessoas escolhidas eram empregados mais antigos dentro da empresa e que, por isso, acumulavam um respeitável conhecimento da organização e da tecnologia a ser utilizada pelo setor que deveriam comandar. Características comportamentais raramente eram levadas em conta. Outro aspecto que, no geral,

não foi levado em conta diz respeito aos fatores do ambiente de trabalho e conseqüentemente das características do grupo com o qual o líder deveria interagir. Como resultado, contava-se com alguém que acumulava respeitável conhecimento da organização e da tecnologia, mas que muito provavelmente desconhecia que para se lidar com pessoas era necessário possuir conhecimentos e experiências de outra ordem. A filosofia de gestão empresarial nesse quadro parte do pressuposto de que a resolução dos problemas técnicos exige conhecimento, mas a boa solução das dificuldades com pessoas requer apenas uma "certa dose de bom senso".

Para ela, os programas sobre "relações humanas no trabalho" transmitiam regras bem assimiladas no ambiente artificial das salas de aula. Todavia, em situação de trabalho a grande dificuldade era transportá-las para a realidade concreta da convivência humana, que na maioria dos casos reserva surpresas imprevisíveis. Tais programas de treinamento visavam desenvolver um chefe ideal, assumindo como suposição básica que o comportamento humano fosse previsível devendo haver uma forma ideal de se lidar com as pessoas.

A maioria daqueles a quem se nomeou como chefes atua de forma a condicionar ou procurar dirigir seus subordinados pelo movimento. Com isso, em pouco tempo a frustração e a perda da motivação instalam-se de maneira generalizada. Os chefes, no geral e na sua grande maioria, estão longe de corresponder aos conceitos de liderança que já fazem parte de obras simples como a de Davis e Newstrom: "Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos".

É normalmente esperado que o líder consiga transformar o potencial das pessoas em realidade palpável de trabalho, pois o ato de liderar implica identificação, desenvolvimento e utilização do potencial inerente às organizações e às pessoas que elas abrigam.

Poucas empresas se têm dado conta da sinergia organizacional e humana que é desperdiçada pelo fato de não possuírem líderes eficazes. Elas têm, no geral, muitos chefes em todos os níveis, desde a cúpula até a base, mas é raro que estas pessoas consigam fazer com que o ambiente de satisfação, produtividade e motivação predominem. Como coloca Alfred Tack: "Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. Muito poucos empregados trabalham utilizando seu potencial. Liderança eficaz os motiva voluntariamente a dedicarem suas mentes e atributos físicos para o objetivo maior". (TACK, 1989, p.26). Para o autor parece ser axiomático que o valor da boa liderança esteja, com freqüência, esquecido para que o valor da boa administração quase que inevitavelmente seja enaltecido.

A experiência com programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro das organizações mostra que a utilização de formas de diagnóstico de estilos comportamentais facilita e dinamiza a formação do vínculo líder-subordinado e vice versa. Uma vez havendo, de ambos os lados, a vontade de formar um vínculo eficaz, o conhecimento dos estilos comportamentais tem conseguido apressar o processo de amadurecimento do relacionamento entre os dois.

Com isso, oferecem-se maiores recursos aos chefes não só de se tornarem líderes mais facilmente aceitos como também é dada a oportunidade ao liderado de caracterizar melhor suas reais expectativas com relação ao comportamento do superior. Trata-se, enfim, de um processo que facilita o desembaçamento das lentes

de percepção pessoal, ou mais especificamente, como já foi anteriormente proposto, de facilitar a percepção da pessoa do outro. Isso, sem dúvida, facilita a comunicação nos dois sentidos : ascendente e descendente.

Para BERGAMINI (1997, p.176-177), usando sua sensibilidade interpessoal, o líder consegue distinguir a diferença individual do seguidor e, conseqüentemente, pode atuar no sentido de posicioná-lo naquele cargo que atenda as suas expectativas motivacionais de uma forma mais apropriada. Com isto ele está, sem dúvida, facilitando a atribuição do sentido que cada um dá aquilo que faz.

O líder tem maior facilidade para chegar a compreensão do outro a partir do grau de conhecimento que detém sobre si mesmo. Este conhecimento de si inclui suas características pessoais, sua personalidade, seus pontos fortes e excessos improdutivos do estilo de liderança, suas expectativas, valores pessoais e tudo aquilo que faça parte da sua bagagem pessoal. Esse auto conhecimento minimiza a probabilidade do líder atribuir a outras pessoas com as quais forçosamente interage características que são apenas suas.

Sem este auto conhecimento é possível que o líder projete nos relacionamentos com os subordinados, pares, superiores e até mesmo pessoas fora da organização, qualidades que não tenham nada a ver com as características pessoais destes indivíduos. Quando alguém não chega a distinguir a própria realidade da realidade fora de si, todo relacionamento que precisa manter com as pessoas pode ficar comprometido.

O auto conhecimento é o primeiro passo para desenvolver habilidades positivas em administração. O auto conhecimento provê as pessoas de controle interno. Caso se conheça a si mesmo e ao próprio estilo em administração, é possível aceitar as próprias fraquezas e reconhecer as forças. É possível pró-agir e

não meramente reagir. A maior parte dos conflitos organizacionais são o resultado das diferenças de personalidade que poderiam ter sido resolvidas através de uma melhor compreensão de cada uma das pessoas e de seus colegas.

4.METODOLOGIA

4.1 Caracterização da pesquisa

4.1.1 Abordagem da pesquisa

A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa, com um levantamento quantitativo. Qualitativo, visto que a análise dos dados sobre liderança foi feita a partir das idéias apresentadas pelos entrevistados e quantitativo no que diz respeito à tabulação das características dos entrevistados.

Segundo MINAYO (1994, p.21/22), “a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos...” Assim, neste tipo de pesquisa, o pesquisador deve despojar-se de preconceitos, não tirando conclusões através das aparências imediatas, mas sim, através de uma análise detalhada dos fenômenos.

4.2 Tipo de pesquisa

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por VERGARA (1998, p.44), quanto aos meios e quanto aos fins, o trabalho constituiu-se:

- a) Quanto aos meios – pesquisa de campo, documental, bibliográfica e o estudo de caso.

Para a autora, uma pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. A pesquisa bibliográfica norteia os estudos fornecendo bases consistentes para análises. É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público e já editado, como exemplo; livros, revistas, jornais, internet, e outros. O estudo de caso preocupa-se em realizar análises baseadas em sustentações teóricas, podendo ou não ser aplicado em campo

- b) Quanto aos fins – pesquisa descritiva e aplicada, apresentando a realidade encontrada nas quatro agências do Banco do Brasil em Santa Catarina, quanto à liderança;

O estudo descritivo destina-se a descrever as características de determinada situação. Um estudo descritivo para ser valioso, segundo BOYD & WESTFALL (1984), precisa coletar dados com um objetivo definido para serem, posteriormente, interpretados por um investigador.

A pesquisa foi do tipo aplicada por ser motivada pela necessidade de esclarecer uma situação indefinida, distinguindo-se da pesquisa pura a qual é motivada apenas pela curiosidade intelectual, de acordo com VERGARA (1997).

4.3 Universo investigado

A pesquisa foi realizada com todos os funcionários de quatro agências do Banco do Brasil, localizadas nas diversas regiões de Santa Catarina, sendo uma no

sul do Estado, uma no oeste, outra a noroeste e uma última no centro, denominadas no trabalho como agências A, B, C e D.

A amostra foi composta por 57 pessoas, compreendendo gerentes, gerentes de expediente, gerentes de contas, caixas executivos, postos efetivos, estagiários, contratados e telefonistas, assim distribuídas: a agência A tem em seu quadro 13 funcionários, a agência B 11, a agência C 15 e a agência D 18 funcionários.

Para efeito de registro e posterior tratamento dos dados, as pessoas foram referenciadas por um código composto pela primeira letra do nome da agência, seguido de um número. Tal medida buscou manter a identidade das pessoas no anonimato e garantir maior liberdade para a expressão de suas idéias e opiniões.

Nos anexos 4, 5, 6 e 7, estão apresentados através de gráficos os dados acerca das características dos entrevistados, a partir do trabalho estatístico simples, sem que tenha havido, no entanto, a intenção de discutir estes dados ou de integrá-los à análise qualitativa.

4.4 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo, documental e pesquisa bibliográfica.

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas com todos os funcionários dessas quatro agências, por ocasião da implantação de projeto piloto Qualidade nas Relações Interpessoais, da qual a autora participou juntamente com outros colegas da empresa. A pesquisa contemplou perguntas relativas ao clima organizacional da agência, ao exercício da liderança, ao exercício da autoridade, aos conflitos, aos relacionamentos interpessoais e à comunicação na agência,

conforme roteiro reproduzido no anexo 2. Cabe ressaltar que os dados da pesquisa consubstanciaram a dissertação de MACHADO, L. A. S., apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de Qualidade e Produtividade. Para elaboração deste estudo, no entanto, foram utilizadas somente as respostas referentes à pergunta sobre o exercício da liderança.

As entrevistas foram desenvolvidas de forma semi-estruturada, partindo-se de questões pré-definidas, mas garantindo-se amplo espaço aos entrevistados para manifestarem sua resposta. Foram realizadas por facilitadores, que atuaram em duplas, onde um interagia com o entrevistado e o outro procedia as anotações, registrando o conteúdo da fala do sujeito. Desenvolveram-se em sala reservada ao ambiente da agência, que permitiram o sigilo e liberdade de expressão.

Ao início de cada entrevista estabeleceu-se um clima de confiança e liberdade entre entrevistado e entrevistadores, garantindo-se condições apropriadas para a coleta de dados. As falas foram registradas no “Diário de Campo” e cada entrevistado recebeu um número de identificação, conforme citado no item 4.2, possibilitando aos facilitadores retornarem ao sujeito se necessitassem obter mais dados. O formulário utilizado pelos entrevistadores para registro das falas está reproduzido no anexo 3.

A pesquisa documental foi feita em documentos disponibilizados pela organização, aí incluídos os fascículos do programa de profissionalização da empresa e, para a pesquisa bibliográfica, foram utilizados os livros constantes da bibliografia do presente trabalho.

5. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

5.1 Caracterização da organização

O Banco do Brasil S.A. foi criado por Lei de 12 de outubro de 1808. O alvará de criação começa reconhecendo que o Tesouro (chamado de Real Erário) não tinha condições para realizar os fundos de que depende a manutenção da monarquia. Por isto criava-se, no Rio de Janeiro, um banco público que “facilite os meios e os recursos de que as rendas reais e as públicas necessitarem para ocorrer às despesas do Estado”.

O nome já era Banco do Brasil. O capital era de 1.200 contos, enorme para o tempo, considerando que o orçamento geral da despesa pouco passava de 3.000, e destinava-se a atender às necessidades do planejamento financeiro do governo e, também, realizar transações com particulares, firmas ou pessoas.

Apesar de fundado em 1808, o Banco do Brasil só instalou os seus serviços, no Rio de Janeiro, em 11 de dezembro de 1809. Em 1816 foi autorizado, por lei, a fundar agências na Bahia e em outras cidades do reino do Brasil, com poderes para emitir dinheiro em notas, tal como fazia no Rio de Janeiro. A agência da Bahia só começou a funcionar em 1818 e a de São Paulo, em 1820.

Depois de saqueado pela corte portuguesa, com a volta do rei D. João VI a Portugal, o Banco do Brasil foi extinto, por lei, em setembro de 1829. Renasceu em 1838 como instituição privada, fundada por Irineu Evangelista de Souza, barão e depois visconde de Mauá .

Em 5 de julho de 1853 foi sancionada por D. Pedro II a lei que criava o Banco do Brasil, resultante da fusão dos dois bancos particulares que funcionavam na cidade do Rio de Janeiro. Sua abertura oficial se deu a 10 de abril de 1854.

O Banco do Brasil foi remodelado em 1893 e em 1905. Em 31 de dezembro de 1964, a lei nº 4.595 tratou especificamente da Reforma Bancária e criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central da República do Brasil. Neste contexto, a emissão de moeda veio a caber privativamente ao Banco Central da República do Brasil e o Banco do Brasil passou a ser “um instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal”.

A partir de 1986, com a extinção da chamada Conta-movimento, pela qual o Banco do Brasil tinha a prerrogativa de utilizar recursos do Tesouro Nacional, a instituição passou a conseguir maior participação no mercado, ampliando seus produtos e serviços. Assim, depois de ser autorizado a operar com Fundo de Ações e Fundo de Renda Fixa, surgiram a Caderneta de Poupança Rural, a venda de ouro-metal, e o Fundo de curto prazo. Começam também a funcionar o BB-Leasing, BB-Financeira, BB-Corretora de Seguros e Administradora de Bens, BB-Administradora de Cartões de Crédito e BB-Previdência.

De um primeiro departamento, no Rio de Janeiro, com 22 funcionários, o Banco passou a contar, em 1995, com 126.000 funcionários e mais de 30.000 estagiários. Hoje o Banco do Brasil tem 7.254 pontos de atendimento, em 2.574 cidades do País e, com a modernização de sua estrutura, investimento pesado em tecnologia e fechamento de agências deficitárias, baixou seu quadro para 77.000 funcionários.

Com o maior número de agências no País e no exterior e um total de ativos superior a R\$ 145 bilhões, o Banco do Brasil é considerado um competidor de peso

por outros bancos e consultores da área financeira. O BB é desde 1994 o maior administrador de fundos de investimentos do País – tem mais de 14% do mercado que apresenta um patrimônio líquido de R\$ 41 bilhões, divididos entre 99 fundos captados no Brasil, 26 carteiras administradas, 4 fundos captados no exterior e um Clube de Investimentos.

Graças ao investimento em tecnologia, que permitiu ao Banco possuir a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com mais de 26 mil terminais, e à preocupação constante com o aprimoramento de seus recursos humanos, a instituição tem conseguido oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus 11 milhões de clientes, mantendo sua posição de competitividade no mercado e cumprindo sua missão orientadora de:

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade.”
(Estratégia Corporativa 2000-2002 – Banco do Brasil)

5.2 Análise da pesquisa

A partir deste momento do estudo passa-se a descrever os resultados, propriamente ditos, com o processo de levantamento e análise dos dados, demonstrando como os entrevistados percebem a liderança na agência onde trabalham, relacionando esta percepção à teoria estudada.

A pergunta feita a todos os entrevistados foi: **Como você percebe a liderança exercida na agência?**

5.2.1 Análise da pesquisa realizada na agência A

Na percepção de alguns entrevistados, na agência A, a liderança é exercida em função do cargo, sendo que os mesmos associam a liderança à autoridade hierárquica. Ao mesmo tempo, os entrevistados apontam características e traços de personalidade que acreditam ser essenciais ao exercício da liderança, conforme se verifica nos relatos abaixo:

“Aqui não tem liderança que se sobressai, sinto que a liderança é exercida em função do cargo e não por ser líder. Executam muito e não organizam, planejam ou coordenam o trabalho. Isso acontece por falta de uma liderança que delegue e planeje melhor as coisas.” (A02)

“Não existe destaque, eu não me preocupo muito com isso, já fui cobrado, procuro organizar as coisas sem aparecer.[...]Para ser um bom líder precisa de tempo para se organizar/planejar. [...] Essa falta de organização me angustia. Não tenho capacidade de encorajar as emoções” (A04)

“O líder tem que ser um espelho para os demais. Na agência não há liderança, o gerente é um bom chefe, mas não é líder, [...]” (A06)

“Não existe líder, tem um administrador extremamente ágil, preocupado com tudo, procura atender bem o cliente, é bom tecnicamente, mas como coordenador do grupo, à vezes pisa na bola. O GEREX (gerente de expediente) também.[...]. O GECON (gerente de contas) também não é líder, não é transparente. Quanto a mim,

me considero líder, porém devo trabalhar o exercício da liderança, tenho o pavio muito curto”. (A07)

“Para mim líder é um espelho, é um modelo de chefe. É transmitir isto às pessoas, tanto pessoal como profissional. A liderança na agência é difícil, o gerente por ser nervoso não serve como líder, o líder tem que fazer você se motivar.[...]” (A11)

As falas reproduzidas, acima, refletem a visão dos funcionários de que o gerente é o responsável pela liderança na agência, reforçando a idéia apresentada por BERGAMINI (1997, p.209) de que a organização formal mutila o processo de liderança observado em situações naturais, ao estabelecer papéis, relacionamentos e práticas predeterminadas que oferecem um esquema de como os membros da organização devem estruturar sua experiência.

“ Os relacionamentos de autoridade legitimam o padrão de relações de dependência que caracterizam o processo de liderança, especificando quem deve definir a realidade organizacional e em que circunstâncias. As relações de autoridade institucionalizam um padrão hierárquico de interação, no qual se espera que certos indivíduos definam a experiência dos outros – para liderar e os outros têm sua experiência definida – para seguir. Tão poderoso é esse processo de liderança institucionalizada e a expectativa de que alguém tem o direito e a obrigação de definir a realidade que os líderes são responsabilizados por não liderarem “eficazmente” Aqueles que esperam ser liderados, por exemplo, freqüentemente racionalizam a sua própria inatividade ou inefetividade, acusando-os com afirmações como: “é mau gerente” ou “está misturando as coisas”. Por outro lado, o fato de ocupar um papel de autoridade apresenta o líder com um dilema existencial em cada situação – como definir e estruturar o elemento de realidade organizacional encontrado em cada momento”.

Nestes mesmos relatos encontra-se, como características desejáveis aos líderes, a transparência, a cordialidade e a habilidade para coordenar grupos. Além disso, os entrevistados citam que o líder deve ser um espelho, um exemplo a ser seguido. As funções de organizar, planejar, coordenar e delegar também são apontadas como necessárias ao bom desempenho da liderança, caracterizando, mais uma vez, a ligação estabelecida pelos entrevistados entre o exercício da liderança e as funções do administrador. Outras características e traços de personalidade são evidenciados pelos entrevistados da agência A:

“É alguém que se sobressai, é desinibido, tem liberdade.[...]”(A01)

“ O funcionário A poderia ser um excelente líder, [...], é uma pessoa calma, pacata, organizada e minuciosa.” (A09)

“Ser líder é ver o problema e trazer a solução, tomar iniciativa, valorizar o aspecto de competência, dar solução aos problemas. Ninguém se sobressai, eu me considero um líder nestes aspectos.[...].Não sou líder de motivar e falar, não sei fazer a outra pessoa refletir, já trago a solução para os problemas, me considero calmo.[...]”(A12).

“Líderes são pessoas que podem ser positivas (cative as pessoas) ou negativas (que se impõem, que desagregam). Na agência não tem liderança, eu não me considero um líder e nem vejo líder aqui, por causa da competição, a inveja, é cada um por si e não vêem os outros, não dividem, não ajudam[...]. Esta falta de

rumo é que dificulta a liderança e os relacionamentos. Falta feedback, falta elogio”.

(A13)

PENTEADO (1986,p.36-37) propõe a classificação das qualidades desejáveis do líder em quatro categorias: autenticidade, transitoriedade, autoridade e responsabilidade, cada uma compreendendo as diversas qualidades, entre elas: franqueza, coragem, entusiasmo, iniciativa, competência, dar o exemplo, cordialidade, bom humor, domínio de si mesmo e capacidade de decidir, qualidades estas que também foram apontadas pelos entrevistados, caracterizando uma forte tendência das pessoas entenderem a liderança com base na teoria dos traços. Um entrevistado da agência foge dessa tendência, ao definir liderança conforme abaixo descrito.

“O líder mostra o caminho, motiva, puxa todos, dá feedback. A equipe não está preparada para ter um líder que não use da autoridade.[...]. Quando não consigo algumas coisas tenho que me impor pela autoridade. Para melhorar as coisas deveria haver mais feedback dos funcionários, a falta disso é a falta de comprometimento. Falta responsabilidade e comprometimento da equipe.[...]” (A08)

O entrevistado, ao falar da liderança, aborda alguns aspectos da teoria situacional que prega diferentes formas de atuação do líder em função da maturidade do grupo.

Segundo HERSEY E BLANCHARD (1986, p.188), “de acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos

depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.” Os mesmos autores definem a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Alguns entrevistados, ao falar da liderança na agência, o fazem trazendo questões que nos remetem aos estilos de liderança.

“O gerente é um líder, mas às vezes mostra insegurança e não pulso firme. [...] Liderança é você impor ordens, objetivos e mudanças.[...].” (A09)

“Líder é aquele que dá ordens ou aquele que organiza todo o grupo. Tem três líderes na agência [...] cuidam dos pepinos, acho que são líderes porque me dão ordens.” (A10)

Para estes entrevistados, o exercício da liderança está ligado ao estilo autocrático de comportamento do líder, cujas principais características, segundo CHIAVENATO (1993, p. 265), são: apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; o líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas; o líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.

Assim, verifica-se que, para os funcionários dessa agência, a compreensão da liderança se dá basicamente através das teorias mais tradicionais sobre o assunto, muito vinculadas à questão da autoridade hierárquica, onde a pessoa com o cargo mais alto deve assumir o comando. São apontados os traços de personalidade desejáveis ao líder, alguns aspectos da teoria dos estilos e começa a aparecer o entendimento do assunto via teoria situacional. Outra constatação é de

que o mesmo entrevistado apresenta sua compreensão da liderança enfocando mais de uma das teorias, o que nos leva a crer que didaticamente pode-se fazer esta separação, mas elas estão muito ligadas entre si. Os aspectos que hoje são contemplados nas novas abordagens sobre o assunto não foram citados pelos entrevistados.

5.2.2 Análise da pesquisa realizada na agência B

A exemplo do constatado na agência A, diversos dos entrevistados da agência B percebem a liderança associada ao exercício de um cargo ou função, embora isto nem sempre seja dito de forma explícita. Entretanto, assim interpretamos, pois ao serem perguntados sobre como percebem a liderança na agência, falam sobre o comportamento ou características do gerente ou dos GEREX (gerente de expediente).

“Não existe liderança. Falta aproveitar talentos e habilidades. Ao gerente falta habilidade para chamar a atenção [...]. Acho que a liderança é falha.” (B05)

“Existe liderança formal. Para um GEREX a gente tem liberdade de pedir tudo. O outro fica quieto para não fazer as coisas. Fica só nas idéias. Fica em cima do muro.” (B06)

“Tirando a liderança da função, não vejo líder que desponte, falta participação; existe liderança negativa.” (B09)

“Não é muito forte. A Administração deveria se envolver mais com os clientes e menos com os funcionários.” (B11)

Segundo a literatura, a própria estrutura organizacional pode influenciar este entendimento do exercício da liderança atrelado a um cargo. BRIDGES in DRUCKER (1996, p.42-43) diz que uma organização tradicional se sustenta em um sistema estrutural de líderes baseado no cargo. “Se você tem uma organização repleta de detentores de cargos e uma estrutura hierárquica para mantê-los em suas posições, o tradicional líder patriarcal combina com ela.” Na organização tradicional, diz-se que tudo a ser feito é trabalho de alguém. Como tudo mais, a liderança foi colocada em caixas dentro de cargos agrupados próximo ao topo da pirâmide.

Dois outros entrevistados, além de falarem da liderança associada ao exercício de uma função hierárquica, abordam questões que nos levam à teoria dos estilos, mais especificamente ao estilo autocrático da liderança, no qual toda determinação de procedimento parte do líder, conforme apresentado no item 3, do capítulo 3 deste trabalho.

“A liderança da Administração é mais imposta. Temos que fazer assim.” (B02)

“A liderança é imposta. Não é espontânea. A gente aceita o que é imposto pela Administração.” (B04)

Segundo PENTEADO (1986, p. 83), na experiência realizada na Universidade de Iowa, que tinha por objetivo estabelecer a relação entre o processo de liderança e o comportamento do grupo, os pesquisadores verificaram que o grupo submetido a

uma liderança autoritária apresentou comportamento agressivo com insistência em fazer coisas proibidas, ou, por outro lado, caiu em conformismo apático, de total submissão ao líder. “Parecia que os integrantes do grupo gostavam das tarefas, mas não estavam satisfeitos com a situação. Da mesma forma, nas falas reproduzidas acima, pode-se perceber o conformismo dos sujeitos em relação à situação, ou seja, à liderança imposta pela Administração da agência.”

Diversos entrevistados percebem que, em situações específicas, determinados colegas assumem a liderança, caracterizando o entendimento da liderança como algo que se desloca dentro do grupo, uma das premissas da teoria situacional.

“Tem a liderança do dia-a-dia; se canaliza para alguém. Centraliza em alguém que tem mais conhecimento. Por exemplo: área de informática, rural, cadastro, etc.”
(B02)

“Liderança emergencial existe, como no caso do Programa de Qualidade. Superou a expectativa. Decidir o que cai na mesa já é uma liderança. Gostaria que o pessoal tomasse mais iniciativas e decisões sobre o atendimento ao cliente.” (B03)

“Elogiei a funcionária B pelo que fez no Programa de Qualidade. Eu destaquei isso para o grupo, ela fez e fez bem feito.” (B05)

“Há lideranças. Não enxergo claramente. Mais é em relação ao conhecimento e à experiência.” (B07)

“A liderança não de impõe, os outros é que vêem os líderes. Administração e GEREX já são líderes. Existem lideranças informais e ocasionais, como por exemplo na organização de festas e no trabalho do Programa da Qualidade.” (B08)

Corroborando com os aspectos abordados no item três do capítulo quatro, PENTEADO (1986, p.9-10) diz que a teoria situacional da liderança envolve quatro elementos: a estrutura das relações interpessoais do grupo; as características do grupo; as características do meio em que o grupo vive; e as condições físicas e a tarefa com as quais o grupo se confronta. Uma vez que as características individuais de personalidade são muito mais estáveis é de se esperar que a liderança do grupo seja fluída e passe de um membro a outro em virtude da situação e de suas exigências, de acordo com as características particulares de personalidade mais adequadas àquela situação.

Pode-se concluir, com base nas entrevistas realizadas, que o entendimento e a percepção dos funcionários da agência B sobre o exercício da liderança, está atrelado, basicamente, aos conceitos da liderança situacional e ao reconhecimento da liderança formal na organização, sem que tenha sido levantado, pelos entrevistados, qualquer um dos aspectos defendidos nas teorias emergentes.

5.2.3 Análise da pesquisa realizada na agência C

Na análise das respostas dos entrevistados da agência C, pode-se verificar dois grupos distintos de respostas: um que traz a percepção da liderança através do desempenho e forma de atuação do gerente e dos GEREX da agência, ou seja, da liderança formal; e o outro grupo que identifica a liderança em um colega de equipe.

A partir das respostas que contemplam uma abordagem da liderança associada ao exercício de um cargo, buscamos identificar quais as teorias implícitas nessas respostas. Cabe ressaltar, entretanto, que, a exemplo das agências anteriores, nem sempre o entendimento dos entrevistados se dá a partir dos elementos de uma única teoria. Assim, efetuamos a análise e a classificação em cada teoria, com base nos aspectos que julgamos serem predominantes nas falas dos entrevistados.

Dentre essas respostas, selecionamos inicialmente os relatos dos entrevistados que enxergam a liderança na agência exclusivamente pelo exercício de um cargo. Um deles, detentor de um cargo na agência, apresenta as dificuldades encontradas para liderar a equipe.

“A liderança é quase nula. É exercido mais o poder hierárquico.” (C10)

“O fator de sermos hierárquicos. Estamos no cargo de líderes. Poucos são aqueles que fazem com prazer. Fazem a coisa que precisa ser feita para dar resultados. O Administrador consegue um elo um pouco melhor, mas não 100%.” (C15)

Outros entrevistados, cujas falas são reproduzidas abaixo, falam da liderança como algo inato em alguns seres humanos, caracterizando o entendimento através da teoria dos traços. Concordando com os autores citados no capítulo três, BENNIS E NANUS (1988, p.4-5) afirmam que inicialmente se pensou que as habilidades de liderança fossem uma questão de nascença. Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo desconhecido. Considerava-se o poder como

investido em um número limitado de pessoas, cujo destino os tinham tornado líderes. Estes podiam liderar, todos os demais deveriam ser liderados. Era uma questão de possuir ou não o dom.

“Naturalmente eu sou um líder e tem que ser um dom e desenvolvimento permanente e aplicação. O GECON é fraco na liderança.” (C11)

“É complicado. O GEREX anterior é que tocava junto com o gerente. A liderança é nata. Temos um GEREX que tem liderança média. O administrador tem liderança e o pessoal acata bem.” (C04)

Ainda de acordo com uma premissa da teoria dos traços de personalidade, pode-se identificar em outras falas, algumas características pessoais que os sujeitos da pesquisa consideram desejáveis para o exercício da liderança, entre elas dinamismo e sociabilidade.

“O administrador é meio líder. Não é muito de sair. Ele deveria sair mais, visitar os clientes, conversar mais com os clientes e não se preocupar tanto com o serviço interno. [...] Ao GEREX falta um pouco de dinamismo. O anterior era mais dinâmico. Vamos fazer! Dava idéias, não impunha.” (C05)

“O administrador conversa pouco, cabeça baixa, precisa mais diálogo.” (C03)

Em outras respostas, consegue-se perceber que a compreensão do assunto se dá através da teoria dos estilos. Pelas falas dos entrevistados, constata-se o

estilo autoritário do administrador da agência. Conforme abordado anteriormente, este estilo de liderança apresenta como características, segundo URIS (1967), o processo de comunicação unilateral, do líder para o liderado e o comprometimento do desenvolvimento da equipe, já que o modo de executar as atividades é sugerido e outras vezes imposto pelo líder. Há também pouca participação dos membros da equipe na tomada de decisão, pois tal processo é centralizado na pessoa do líder, que define as normas de ação.

“A liderança aqui é ditatorial: eu mando, você obedece. O líder tem que ser igual do teu nível, que coordena os trabalhos. O gerente está na função errada. Deveria ser alguém da equipe, que seria uma gerência participativa.” (C01)

“A liderança poderia ser melhor. O Gerente deveria reunir mais o pessoal, dar feedback, incentivar e não só jogar as coisas. [...]” (C03)

“O administrador manda fazer; ele passa os papéis e diz: faça isso, faça aquilo. Ele é muito durão.” (C07)

“ O administrador tem conceito antigo de como administrar. Ele tem aquele jeitão, velho de banco, está esperando a aposentadoria, não vai mudar. O pessoal vai levando, vai levando. Com o administrador você pode contra argumentar que ele não vai mudar de idéia.” (C13)

Dois entrevistados falam da liderança associada ao exercício de um cargo sem , no entanto, esclarecer quais os elementos que caracterizam essa liderança.

“Antes tínhamos mais liderança. Tínhamos mais acesso com o GEREX anterior. Era só ele abrir a boca e todo mundo pegava junto. Hoje eu não sinto isso. Hoje, não sei, penso que não temos nenhum líder e se tem, não se manifesta.” (C08)

“O gerente é um líder. Na campanha interna os funcionários venderam bastantes produtos. Eu questionei o gerente no sentido: porque quando é feita uma campanha, o pessoal se motiva? Nessa hora a liderança aparece.” (C14)

Fazendo-se um comparativo com as outras duas agências pesquisadas, pela primeira vez é reconhecida a liderança de um colega de equipe. Ao falarem sobre essa liderança, apontam características pessoais que justificam essa percepção, como: espontaneidade, exemplo, sociabilidade, sinceridade e capacidade de assumir riscos, conforme mostram os depoimentos abaixo:

“A funcionária A, talvez como líder dentro do setor de caixas. Ela puxa pelo exemplo. Ela é bem espontânea. Fala as coisas boas e as ruins. Ela é bem relacionada e tranquilamente comandaria uma equipe de atendimento.” (C11)

“Acho que temos duas lideranças bem definidas. A do GEREX perante o grupo e a da funcionária A perante a equipe de caixas. O autoritarismo não é usado.” (C12)

“A funcionária A é uma líder. Se tem que fazer alguma coisa, ela comanda.” (C14)

“A funcionária A não tem liderança forte, mas consegue. Como os outros não falam, ela fala. O fato de não quererem assumir riscos deixa que nós (que ocupamos cargo) sejamos líderes.” (C15)

Percebe-se, assim, mais uma vez, que a compreensão dos funcionários dessa agência, sobre o tema liderança passa pelas teorias tradicionais de liderança, que contemplam a teoria dos traços e dos estilos, além do reconhecimento da liderança formal. Embora alguns funcionários percebam a liderança de uma colega de trabalho, utilizam-se de elementos da teoria dos traços, ou seja, suas habilidades pessoais para caracterizá-la. A questão da maturidade do grupo, influenciando no estilo de liderança a ser adotado, não foi trazida por nenhum dos entrevistados, assim como as novas abordagens apresentadas no capítulo três.

5.2.4 Análise da pesquisa realizada na agência D

Mantendo a tendência verificada nas outras três agências pesquisadas, grande parte dos funcionários da agência D, ao serem perguntados sobre como percebem a liderança na agência, trazem em sua fala habilidades e comportamentos dos gerentes e dos GEREX, caracterizando o reconhecimento da liderança formal, conforme pode-se observar nos relatos abaixo:

“A liderança só quem tem aqui na agência é quem tem função de gerente ou GEREX, não a vejo em outros colegas. No nosso setor o GEREX centraliza tudo, não repassa para ninguém e fica dez a doze horas trabalhando. Existe aí uma falha

na condução das tarefas , ele precisa repassar mais, a mesa dele tá sempre cheia.” (D02)

“O gerente fica mais retirado, está de cima, controlando de cima, só fala com esse ou aquele, falta mais contato dos funcionários com o gerente. Os outros GEREX não se destacam enquanto líderes.” (D03)

“Eu como gerente, tenho minha liderança, eu cobro, converso, tô em cima acompanhando, mas evito me envolver, porque isso é função dos GEREX, eles tem que ter autonomia.” (D04)

“Para uns é nata, outros até desenvolvem pela função que ocupam. No caso dos GEREX, são pessoas envolvidas com o Banco, às vezes carece mais de chegar junto aos funcionários, não tá tendo esse chega junto.” (D06)

“Não vejo liderança aqui na agência, só o gerente que chamou para si.” (D08)

“O gerente tem liderança, é muito cobrador, mas a parte ruim é que ele vai passando as tarefas sem deixar eu terminar a anterior. O GEREX do nosso setor tem pontos positivos, mas, sinceramente, não vejo nele uma pessoa em quem eu possa confiar totalmente.” (D09)

“Quem tem mais liderança, o mais ouvido, é o GEREX A. Ele sempre interfere nos outros setores e as pessoas se sentem manipuladas por ele.” (D13)

“Tem o gerente. Ele tenta ser igual a todo mundo. Não tem aquela coisa de eu sou o líder.” (D16)

Verifica-se, nos depoimentos acima transcritos, a presença de vários elementos que nos conduzem à teoria dos traços, conforme fundamentação teórica apresentada no capítulo três. Entre estes elementos, pode-se apontar o fato do entrevistado considerar a liderança como algo inato em determinadas pessoas e as diversas citações de características pessoais que devem compor a personalidade do líder, como por exemplo: confiabilidade, acessibilidade, habilidade para lidar com pessoas e humildade.

Ainda entre os que falaram da liderança associando-a ao exercício de um cargo, encontra-se um grupo de funcionários que apresenta o assunto tendo como esteio os estilos de liderança identificados na agência: o autocrático e o laissez-faire.

No estilo de liderança autocrático, de acordo com a literatura pesquisada, tanto a fixação de diretrizes e metas, quanto a determinação de procedimentos e técnicas para realizar as atividades partem do líder, sem a participação do grupo. Além disso, PENTEADO (1986, p.83) apresenta como característica deste estilo de liderança, a distância que o líder procura manter do grupo. Estas questões são identificadas pelo grupo, que trazem à tona o autoritarismo do gerente e de um GEREX, conforme abaixo:

“O gerente... eu gosto dele. Mas não dá para dizer que ele não é autoritário. Ele é autoritário, ele exagera um pouco.[...]. Liderança é conquistar, é conseguir as coisas das pessoas, mas quando as coisas vêm de cima, chega no GEREX a pressão e ele tem que esmagar alguém para fazer, o serviço tem que sair [...]” (D01)

“O GEREX devia respeitar o colega dele e não empregar o verbo no imperativo. Devia chegar diferente, ele tem condições de fazer isso... nós podemos fazer isso. O GEREX foi inflexível e intransigente na minha avaliação, aí chegou a discórdia e alterou alguma coisa no relacionamento.” (D05)

“O gerente tem um jeito *sui generis*, meio general. Às vezes ele tem uma expressão dele. Em vez de pedir, ele manda, é meio autoritário, determina o serviço e depois cobra.” (D18)

Também é trazido pelo grupo o estilo *laissez-faire* de um GEREX, corroborando com a teoria que apresenta como principais características do estilo: a omissão do líder no desenvolvimento das tarefas, a completa liberdade às decisões individuais ou do grupo e a falta de iniciativa do líder em avaliar ou regular o curso dos acontecimentos.

“No nosso setor, o GEREX deixa a desejar. Se tem uma ordem que precisa ser dada no ato, ele não dá, se tem que dar esporro ele também não dá. Liderança é falar a coisa certa na hora certa e aqui não funciona assim. [...] Eu reclamo ao GEREX... que os outros não querem ajudar, mas ele não faz nada, eu noto que o GEREX vê as coisas e não faz nada e eu fico louco com isso. O cara é chefe, será que ele não tá observando o que tá acontecendo? Se ele não faz nada, não adianta a gente esquentar a cabeça.” (D07)

“Nosso GEREX é meio devagar... deixa rolar...é bem devagar. Perde-se a tesão pelo serviço. Ele saiu de férias e a gente trabalha até melhor.” (D18)

Alguns entrevistados identificam a liderança em outro colega de trabalho, ou a possibilidade da existência da liderança independentemente do exercício de um cargo. Mesmo assim, os fatores apresentados para justificar essa liderança estão calcados nos traços de personalidade e habilidades pessoais, como conhecimento, visão holística, experiência e facilidade de tratar com pessoas.

“Tem o funcionário B, que tem uma visão de gerente, se destaca em idéias e sugestões.” (D04)

“Alguns não sabem o que é liderança, entendem como chefe. Me considero um líder, porque reúno a equipe e converso. Acho que o GEREX deveria reunir seus funcionários e conversar. Quando estou substituindo o GEREX eu vou até as equipes.” (D12)

“Tem líder em função do cargo e tem alguma fora dessa hierarquia. Mas ela poderia ser melhorada. A coisa é complexa na medida em que as pessoas não aceitam que outro se sobressaia. Dizem que o funcionário tá fazendo isso porque ele tem segundas ou terceiras intenções. Queira ou não, a pessoa com mais experiência consegue ver coisas que os outros não vêem.” (D17)

Um dos entrevistados, detentor de um cargo de chefia, apresenta a dificuldade encontrada em liderar pessoas, validando as questões levantadas por BERGAMINI, quando argumenta que a escolha entre os candidatos a postos de chefia tem se baseado em requisitos que pouco tem a ver com o papel de líder a ser desempenhado pelos chefes. Ainda segundo a autora, normalmente os escolhidos

são pessoas que acumulam respeitável conhecimento da empresa e do serviço afeto ao setor que devem comandar, mas cujas características comportamentais raramente são levadas em conta. Como consequência desta escolha, de maneira geral as empresas têm muitos chefes em todos os níveis, mas é raro estas pessoas conseguirem fazer com que o ambiente de satisfação, produtividade e motivação predomine.

“A gente tá lidando com pessoas, sabe como é difícil... Hoje, a gente peca... a gente sempre procurou se dedicar, trabalhar... Talvez quando vou cobrar, talvez para os funcionários não seria tão importante . As particularidades de cada um, ainda vou ter que aprender. Eu sou assim meio explosivo.” (D10)

Desta forma, conclui-se que também para os funcionários dessa agência a compreensão sobre a liderança está relacionada, basicamente, às características pessoais e comportamento dos líderes formais, ou seja, do gerente e dos GEREX. Depreende-se, disto, que os conceitos subjacentes referem-se às teorias que tinham como base a figura do grande homem e o modelo militar que, segundo BERGAMINI (1982, p.100) vai firmando dentro das organizações o conceito de líder institucional como figura indispensável à manutenção da hierarquia e cujo poder é inquestionável. As premissas defendidas pelas teorias contingenciais não foram abordadas pelos entrevistados, como tampouco foram as questões relacionadas às novas teorias apresentadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança vem sendo estudada por décadas e o ponto de vista dos pesquisadores sobre o que é liderança e quem pode exercê-la vem mudando consideravelmente através dos anos. Logo no início dos estudos os pesquisadores procuraram entender a liderança buscando conhecer aquilo que o líder é. Assim, o grande interesse foi tentar encontrar traços que descrevessem o retrato do líder ideal. Neste caso, acreditavam que o potencial de liderança era inato.

A seguir, a preocupação dos estudiosos deslocou-se daquilo que o líder é para aquilo que o líder faz. Surgem os estilos de liderança que retratam o comportamento do líder, uns mais preocupados com as pessoas e outros mais centrados na execução das tarefas.

Com o passar do tempo, os pesquisadores começaram a perceber que o seguidor não é tão passivo à ação do líder como pregavam as teorias dos traços e dos estilos e, reconhecendo a importância da reação do seguidor, surgem as escolas situacionais em liderança que passam a explicar o caráter contingencial da liderança, onde além do estilo do líder e das expectativas dos seguidores as características do ambiente representam novo elemento a ser considerado.

Hoje, a liderança é apresentada pelos teóricos como um processo grupal, onde a responsabilidade pelos resultados obtidos está afeta tanto ao líderes quanto aos liderados. Segundo as novas abordagens, os líderes precisam valorizar as relações entre as pessoas e os valores humanos como a dignidade e o respeito à individualidade de cada pessoa. Precisam influenciar as pessoas, através de seu exemplo, e transmitir confiança, coragem e motivação para que as mesmas

encontrarem objetivos comuns que possam melhorar não só a organização, mas a sociedade como um todo. Este novo conceito, mais relacionado ao processo sócio-grupal, propõe que o líder seja um incentivador do surgimento de outros líderes e que aja buscando o comprometimento dos liderados, a partir da efetiva participação dos mesmos, proporcionando condições para que cada indivíduo da organização assuma sua parcela de responsabilidade no processo de liderança.

No trabalho realizado em quatro agências do Banco do Brasil, onde buscou-se identificar a percepção dos funcionários sobre a liderança, constatou-se que, não obstante toda a evolução verificada nas teorias que buscam explicar o fenômeno, a liderança continua a ser entendida como um processo individual, onde as características pessoais do líder e seu comportamento em relação às tarefas e às pessoas se sobressaem.

A ênfase apresentada pelos entrevistados recaiu sobre a liderança formal, ou seja o reconhecimento de que líderes são líderes em virtude da posição que ocupam. Os funcionários admitem a equiparação da liderança ao poder hierárquico, onde os detentores do poder privam os funcionários comuns da capacidade de usar a experiência e a informação que possuem para responder direta ou indiretamente aos interesses da organização. Neste contexto, o estilo de liderança predominantemente apontado nas agências pesquisadas foi o autocrático.

Os postulados das teorias contingenciais de liderança foram abordados de maneira muito sutil pelos entrevistados, quando identificaram que a liderança é exercida, em situações específicas, por determinados colegas integrantes da base da organização. Entretanto, a questão da maturidade do grupo influenciando o comportamento do líder foi contemplada em somente uma fala entre os cinquenta e

sete (57) entrevistados, demonstrando que o entendimento do grupo sobre o assunto não busca amparo na referida teoria.

Os pressupostos das novas teorias, que surgiram em virtude das constantes e profundas mudanças ocorridas no contexto organizacional, apresentam o líder como aprendiz, como facilitador do surgimento e do desenvolvimento de novos líderes em todas as camadas da organização, e como uma pessoa que acredita que o poder e eficácia de uma empresa residem nos funcionários que a compõe e, por isso se dedica a extrair o melhor das pessoas. Entretanto, esse enfoque da liderança não foi abordado pelos entrevistados, caracterizando o longo caminho que separa o entendimento dos estudiosos sobre o assunto e a compreensão das pessoas que vivenciam o fenômeno na prática, seja como líderes ou como liderados. Mostra, também, a necessidade de uma mudança de postura tanto dos líderes quanto dos liderados, para que a organização possa enfrentar o ambiente turbulento em que está inserida. Os atuais ocupantes de cargos de chefia precisam promover alterações significativas em suas atitudes, sob pena de se tornarem desnecessários para a empresa e as pessoas, antes vistas como subordinados, precisam desenvolver habilidades que lhes permitam aceitar sua responsabilidade no processo de liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. *Administração dos sentidos*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, Coda, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOYD, Horper e WESRFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica: textos e casos*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

BRIDGES, William. *Conduzindo a Organização sem cargos* in DRUCKER, P. F. Foundation (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books: São Paulo, 1992.

_____. *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

HELGESEN, Sally. *Liderando pela base* in DRUCKER, P. F. Foundation (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HESSELBEIN, Francês e COHEN, Paul M. *De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader, da Drucker Foundation*. São Paulo: Futura, 1999.

KOLASA, B. J. *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo*. 2. Ed. São Paulo : Cultrix, 1973.

MACHADO, Luiz Antonio da Silva. *O clima organizacional de uma empresa bancária e seu processo participativo para reconstrução desse clima*. UFSC, 2000.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 7. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1978.

OAKLEY, Ed. *Uma experiência de liderança iluminada* in RENESCH, John (org.). *Liderança para uma nova era : estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo*. São Paulo: Cultrix, 1999.

PINCHOT, Gifford. *Criando organizações com muitos líderes* in DRUCKER, P. F. Foundation (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. *A empresa holística*. São Paulo: Ed. Vozes, 1990.

SCHEIN, Edgar H. *Liderança e cultura organizacional* in DRUCKER, P. F. Foundation (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SENGE, P. M. *A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

URIS, Auren. *Liderança*. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1967.

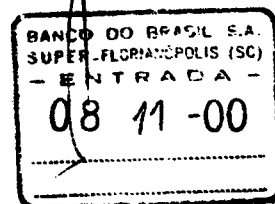
VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência*. São Paulo: Cultrix, 1992.

WORK, John W. *Dirigindo uma força de trabalho diversificada* in DRUCKER, P. F. Foundation (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

7. ANEXOS

**ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA UTILIZAÇÃO
DOS DADOS**



*NILTON CÉLIO Silva dos
Gerente de Nucleo*

Florianópolis (SC), 08 de novembro de 2000.

Ao
Banco do Brasil S.A.
Superintendência Estadual de Santa Catarina

Sr. Superintendente,

Solicito autorização para utilizar, no trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, os dados das pesquisas realizadas em quatro agências do Estado, por ocasião da implantação do projeto piloto do QRI.

*Milton Luciano dos Santos
SUPERINTENDENTE ESTADUAL*

ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

QUALIDADE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA COLETA DE DADOS

**PROJETO DE PESQUISA: DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
DE AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL NO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

PESQUISADORES:

Carlos Altenir Schmitt

Erna Maria Vesenick Radel

Gasparina França Kasper

José Carlos Resende

Leila Secchi Goulart

Luiz Antonio da S. Machado (Coordenador de Campo)

Marcia Tereza de Azevedo Calbo

Rosangela Mambrini

Suzana Goulart Barreto

Sitney Wital Marchi

Zuleica Maria Patrício (Orientadora)

QUESTÕES DE PESQUISA :

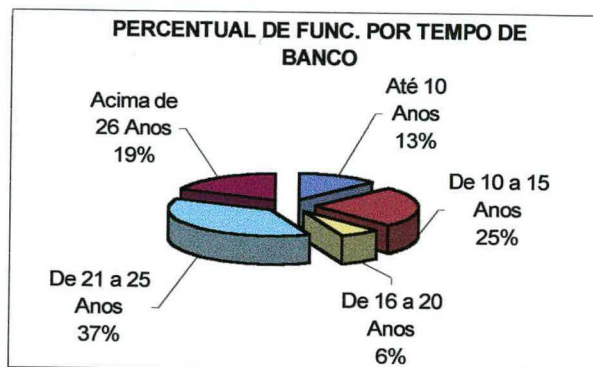
- 1 - O que você entende por Clima Organizacional ?
- 2 - Como é o Clima Organizacional aqui na agência ?
 - 2.1 - Como você percebe a liderança exercida na agência?
 - 2.2 - Como você percebe a forma como é exercida a autoridade pelos comissionados ?
 - 2.3 - Como você percebe os conflitos que acontecem na agência ?
 - 2.4 - Como você percebe o relacionamento interpessoal na agência ?
 - 2.5 - Como você percebe a comunicação interna existente na agência ?
- 3 - Que sugestões você daria para melhorar a situação ?
- 4 - Como você acha que poderiam ser implementadas essas sugestões ?

ANEXO 3 – COLETA DE DADOS NO CAMPO**QUALIDADE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS****COLETA DE DADOS NO CAMPO****Nº Formulário.....****IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO:****1 - IDADE:****2 - SEXO: () Masculino () Feminino Obs.....****3 - TEMPO DE BANCO: () até 10 anos () de 10 a 15 anos****() de 16 a 20 anos () de 21 a 25 anos () acima de 26 anos****4 - TEMPO DE AGÊNCIA: () até 1 ano () de 1 a 3 anos****() de 4 a 6 anos () de 7 a 9 anos () acima de 10 anos****5 - CARGO/FUNÇÃO :****6 - FORMAÇÃO: () 2º Grau () 2º Grau Incompleto () 3º Grau****() 3º Grau Incompleto () Pós Graduação () Pós Graduação Incompleto****7 - ESTADO CIVIL: () Solteiro () Casado () Separado****Obs:**

ANEXO 4 – CARACTERÍSTICAS SÓCIO-CULTURAIS DOS ENTREVISTADOS DA AGÊNCIA A

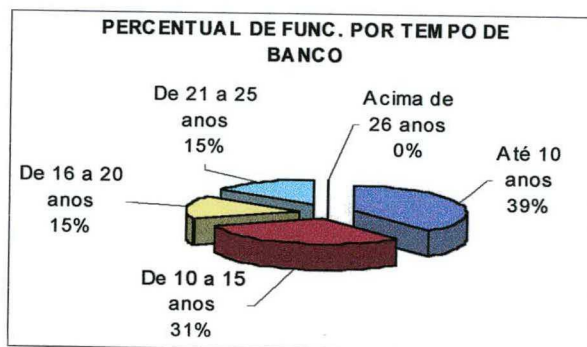
a) Percentual de funcionários por idade

PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	2
De 26 a 30	0
De 31 a 35	3
De 36 a 40	2
De 41 a 45	2
De 46 a 50	4
Acima de 50	0
Total de Funcionários	13



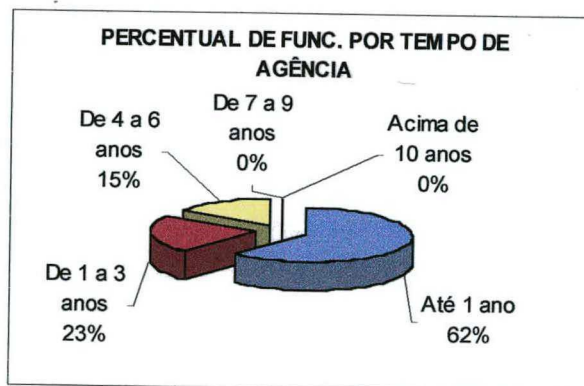
b) percentual de funcionários por tempo de banco

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	5
De 10 a 15 anos	4
De 16 a 20 anos	2
De 21 a 25 anos	2
Acima de 26 anos	0
Total de Funcionários	13



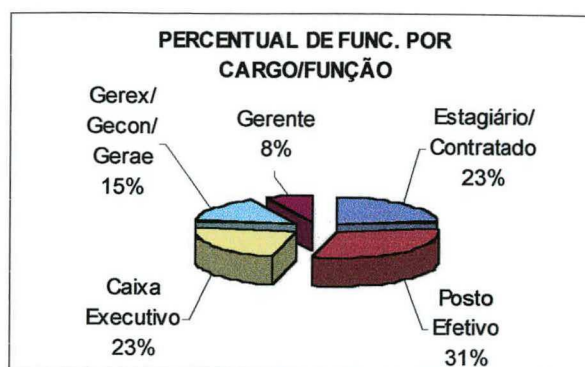
c) Percentual de funcionários por tempo de agência

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE AGÊNCIA	
TEMPO DE AGÊNCIA	QUANTIDADE
Até 1 ano	8
De 1 a 3 anos	3
De 4 a 6 anos	2
De 7 a 9 anos	0
Acima de 10 anos	0
Total de Funcionários	13



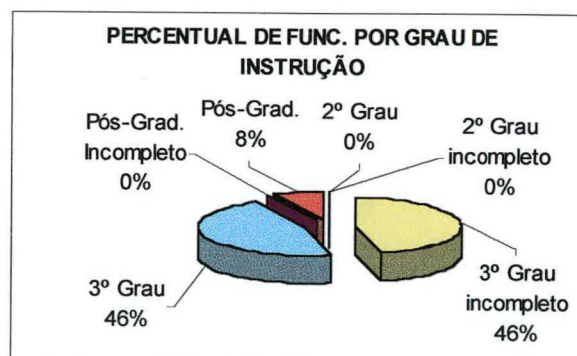
d) percentual de funcionários por cargo/função

PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	3
Posto Efetivo	4
Caixa Executivo	3
Gerex/Gecon/Gerae	2
Gerente	1
Total de Funcionários	13



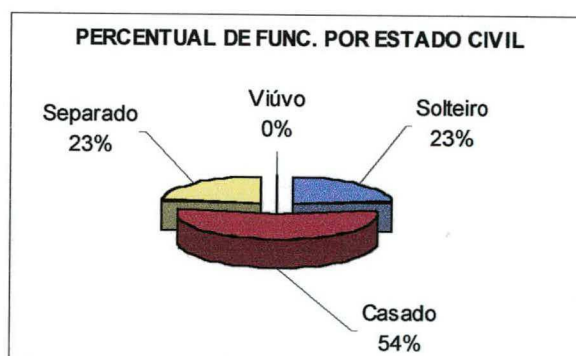
e) percentual de funcionários por grau de instrução

PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	0
2º Grau	0
3º Grau incompleto	6
3º Grau	6
Pós-Grad. Incompleto	0
Pós-Graduação	1
Total de Funcionários	13



f) percentual de funcionários por estado civil

PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	3
Casado	7
Separado	3
Viúvo	0
Total de Funcionários	13



g) percentual de funcionários por sexo

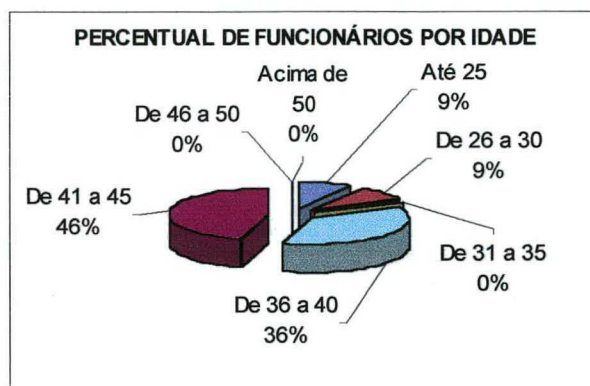
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	9
Feminino	4
Total de Funcionários	13



ANEXO 5 – CARACTERÍSTICAS SÓCIO-CULTURAIS DOS ENTREVISTADOS DA AGÊNCIA B

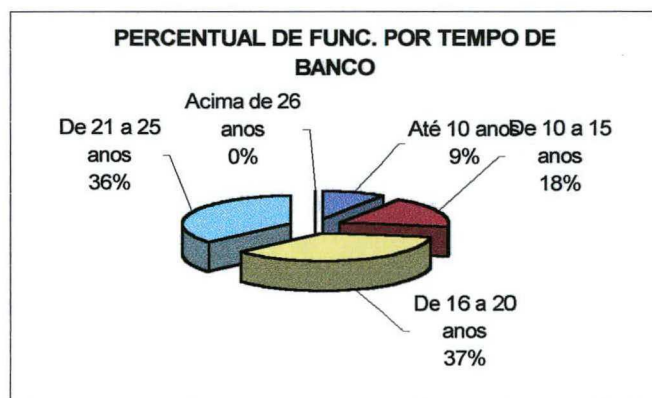
a) Percentual de funcionários por idade

PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	1
De 26 a 30	1
De 31 a 35	0
De 36 a 40	4
De 41 a 45	5
De 46 a 50	0
Acima de 50	0
Total de Funcionários	11



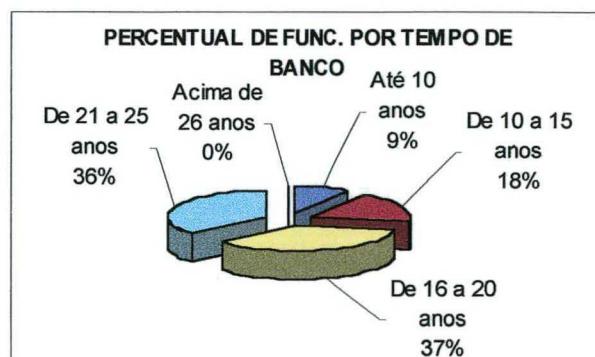
b) percentual de funcionários por tempo de banco

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	1
De 10 a 15 anos	2
De 16 a 20 anos	4
De 21 a 25 anos	4
Acima de 26 anos	0
Total de Funcionários	11



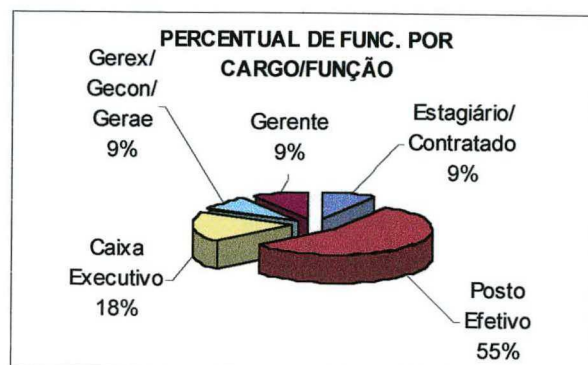
c) Percentual de funcionários por tempo de agência

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	1
De 10 a 15 anos	2
De 16 a 20 anos	4
De 21 a 25 anos	4
Acima de 26 anos	0
Total de Funcionários	11



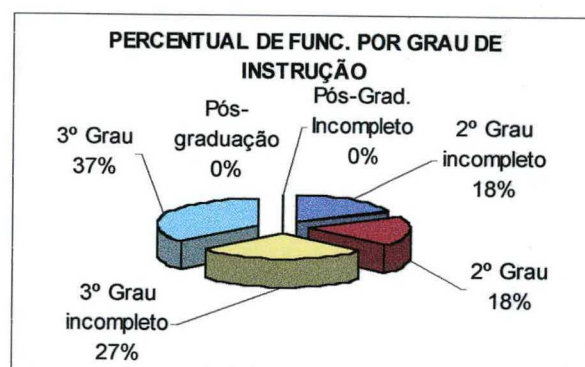
d) percentual de funcionários por cargo/função

PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	1
Posto Efetivo	6
Caixa Executivo	2
Gerex/Gecon/Gerae	1
Gerente	1
Total de Funcionários	11



e) percentual de funcionários por grau de instrução

PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	2
2º Grau	2
3º Grau incompleto	3
3º Grau	4
Pós-Grad. Incompleto	0
Pós-Graduação	0
Total de Funcionários	11



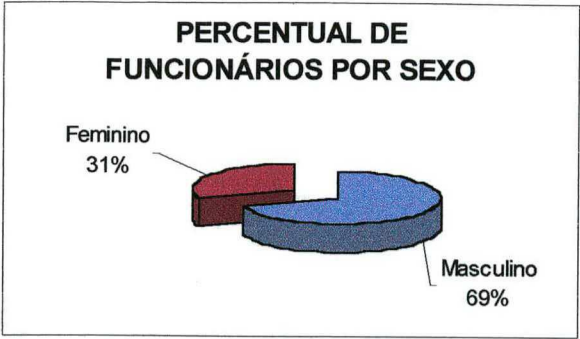
f) percentual de funcionários por estado civil

PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	2
Casado	9
Separado	0
Viúvo	0
Total de Funcionários	11



g) percentual de funcionários por sexo

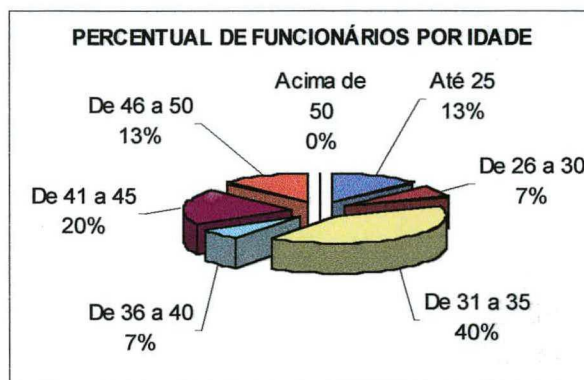
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	9
Feminino	2
Total de Funcionários	11



ANEXO 6 – CARACTERÍSTICAS SÓCIO-CULTURAIS DOS ENTREVISTADOS DA AGÊNCIA C

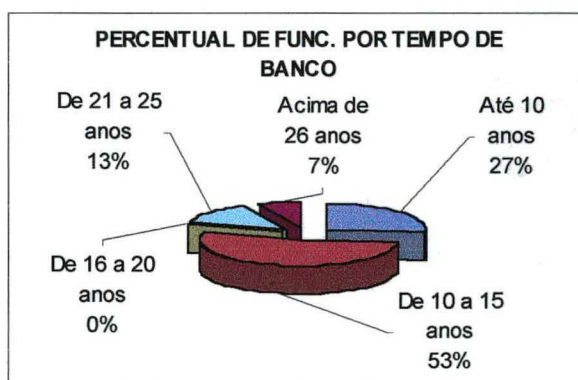
a) Percentual de funcionários por idade

PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	2
De 26 a 30	1
De 31 a 35	6
De 36 a 40	1
De 41 a 45	3
De 46 a 50	2
Acima de 50	0
Total de Funcionários	15



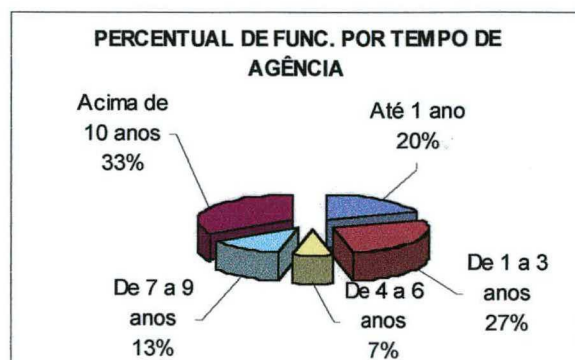
b) percentual de funcionários por tempo de banco

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	4
De 10 a 15 anos	8
De 16 a 20 anos	0
De 21 a 25 anos	2
Acima de 26 anos	1
Total de Funcionários	15



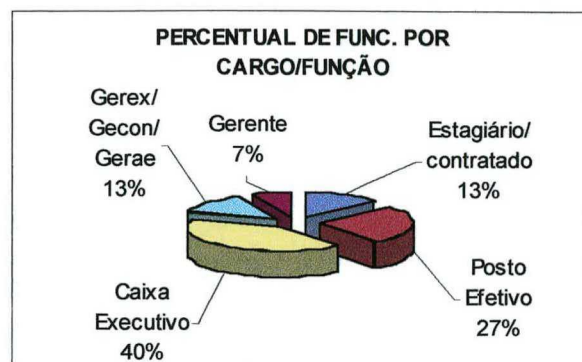
c) Percentual de funcionários por tempo de agência

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE AGÊNCIA	
TEMPO DE AGÊNCIA	QUANTIDADE
Até 1 ano	3
De 1 a 3 anos	4
De 4 a 6 anos	1
De 7 a 9 anos	2
Acima de 10 anos	5
Total de Funcionários	15



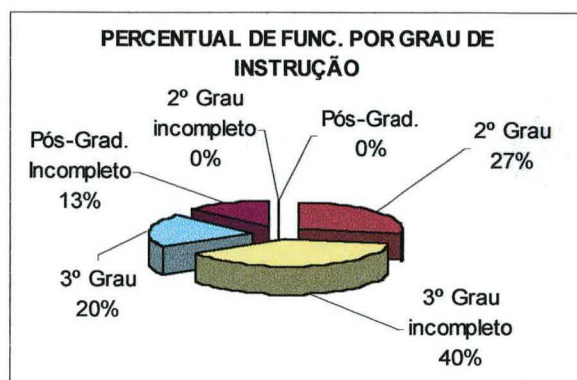
d) percentual de funcionários por cargo/função

PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	2
Posto Efetivo	4
Caixa Executivo	6
Gerex/Gecon/Gerae	2
Gerente	1
Total de Funcionários	15



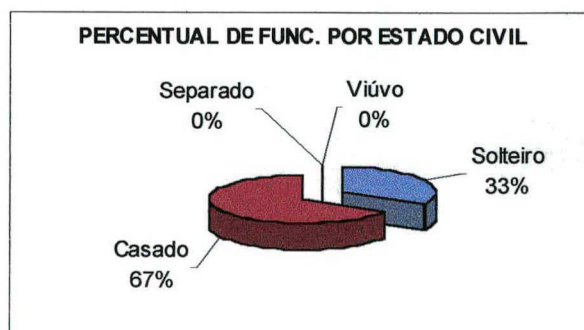
e) percentual de funcionários por grau de instrução

PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	0
2º Grau	4
3º Grau incompleto	6
3º Grau	3
Pós-Grad. Incompleto	2
Pós-Graduação	0
Total de Funcionários	15



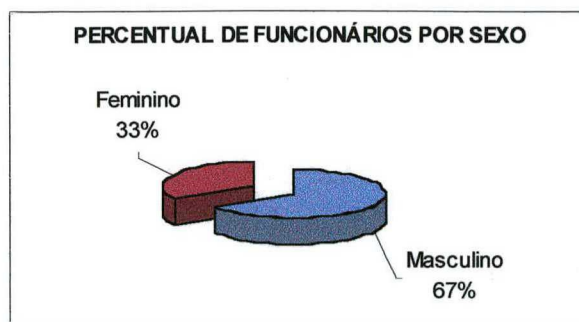
f) percentual de funcionários por estado civil

PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	5
Casado	10
Separado	0
Viúvo	0
Total de Funcionários	15



g) percentual de funcionários por sexo

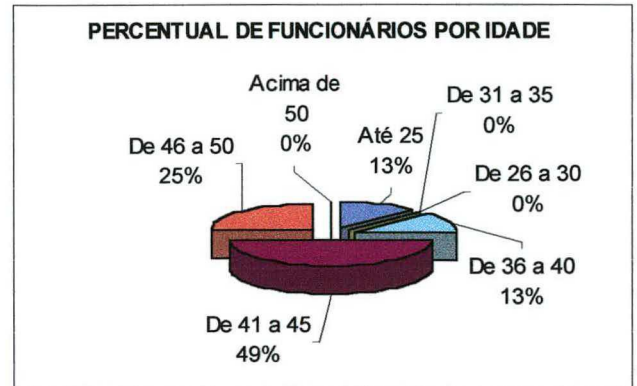
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	10
Feminino	5
Total de Funcionários	15



ANEXO 7 – CARACTERÍSTICAS SÓCIO-CULTURAIS DOS ENTREVISTADOS DA AGÊNCIA D

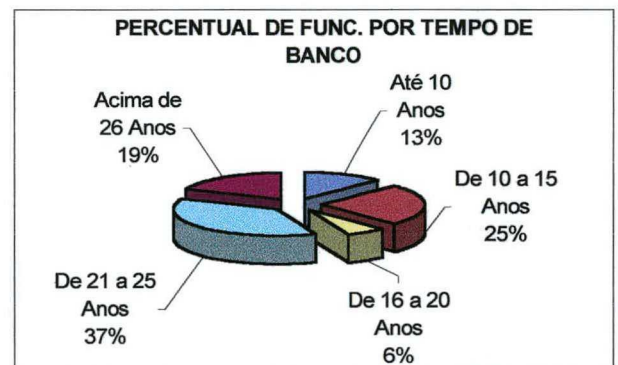
a) Percentual de funcionários por idade

PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	2
De 26 a 30	0
De 31 a 35	0
De 36 a 40	2
De 41 a 45	8
De 46 a 50	4
Acima de 50	0
Total de Funcionários	16



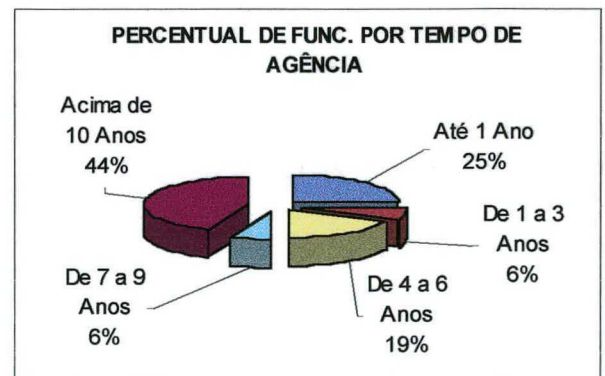
b) percentual de funcionários por tempo de banco

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	2
De 10 a 15 anos	4
De 16 a 20 anos	1
De 21 a 25 anos	6
Acima de 26 anos	3
Total de Funcionários	16



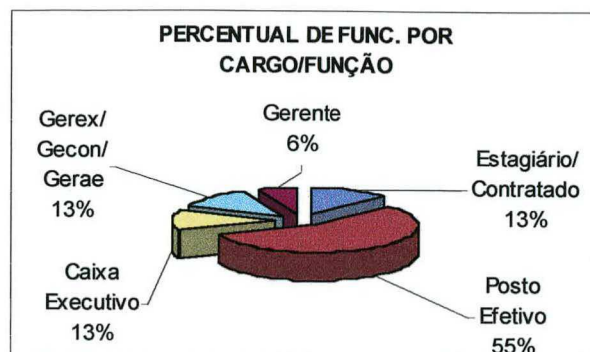
c) Percentual de funcionários por tempo de agência

PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE AGÊNCIA	
TEMPO DE AGÊNCIA	QUANTIDADE
Até 1 ano	4
De 1 a 3 anos	1
De 4 a 6 anos	3
De 7 a 9 anos	1
Acima de 10 anos	7
Total de Funcionários	16



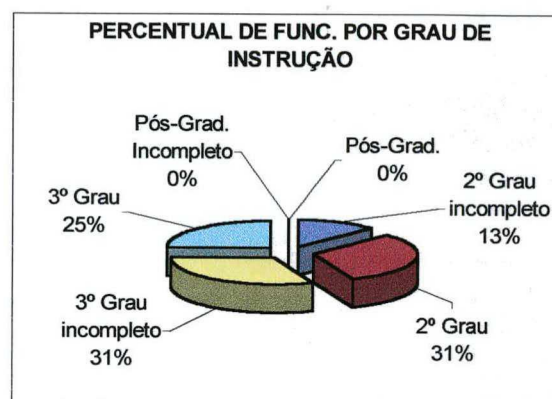
d) percentual de funcionários por cargo/função

PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	2
Posto Efetivo	9
Caixa Executivo	2
Gerex/Gecon/Gerae	2
Gerente	1
Total de Funcionários	16



e) percentual de funcionários por grau de instrução

PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	2
2º Grau	5
3º Grau incompleto	5
3º Grau	4
Pós-Grad. Incompleto	0
Pós-Graduação	0
Total de Funcionários	16



f) percentual de funcionários por estado civil

PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	2
Casado	14
Separado	0
Viúvo	0
Total de Funcionários	16



g) percentual de funcionários por sexo

PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	15
Feminino	1
Total de Funcionários	16

